

Kinerja Karyawan PT IPA Abong Wonosobo

Eko Prawoto¹⁾, Achmad Affandi²⁾

^{1,2)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sains Al-Qur'an (UNSIQ) Jawa Tengah di Wonosobo

¹⁾ andreyp65@yahoo.co.id

²⁾ achmadaffandi@unsiq.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan, Peran *organizational citizenship behavior* pada pengaruh *employee engagement* dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. IPA Abong Wonosobo. Mengadopsi pendekatan metode kuantitatif, studi ini menggunakan purposive sampling dan data diperoleh dari kuesioner. Dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) dan analisis isi hasil menunjukkan bahwa *employee engagement* dan komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (H1 dan H2 diterima). OCB memainkan pengaruh mediasi yang penting terhadap pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan (H3 diterima). Juga ditemukan OCB tidak mampu menjadi variabel mediasi terhadap pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan (H4 ditolak).

Kata kunci : *employee engagement*, komitmen karyawan, *Organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan

Abstract

This study aims to see the influence of employees that affect employee performance, employee commitment to employee performance, the role of organizational citizenship behavior on employee influence and employee commitment to employee performance. The sample in this study were employees of PT. IPA Abong Wonosobo. Adopting a quantitative method approach, this study used purposive sampling and data was obtained from a questionnaire. By using the Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) approach and content analysis, the results show that employee management and employee commitment have an effect on employee performance (H1 and H2 are accepted). OCB plays an important mediating effect on the influence of management employees on employee performance (H3 accepted). It was also found that OCB was unable to be a mediating variable on the influence of employee commitment on employee performance (H4 rejected).

Keywords : *employee engagement, employee commitment, organizational citizenship behavior, employee performance*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan penentu keberhasilan suatu organisasi. Organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusianya demi kelangsungan dan perkembangan organisasinya (Val & Berna, 2010). Karyawan sebagai aset perusahaan merupakan elemen penting dalam menentukan tujuan masa depan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan harus memenuhi kebutuhan perusahaan, dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang ditentukan oleh perusahaan. Biasanya setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Semoga sejalan dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Kapabilitas karyawan tercermin dari kinerjanya. Performa bagus menunjukkan performa optimal. Kinerja karyawan yang baik merupakan modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya yang merupakan hal yang harus diwaspadai oleh pimpinan perusahaan (Rais, dkk. 2016). Kualitas sumber daya manusia sangat berkaitan dengan kinerjanya. Istilah kinerja karyawan selalu berkorelasi dengan keluaran, efisiensi dan efektivitas. Kinerja dan etos kerja yang tinggi seringkali dikaitkan dengan produktivitas (Mangkunegara, 2012).

Kinerja organisasi sebenarnya merupakan hasil dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi karyawan, seperti persyaratan karyawan yang berkualitas (Fauzi, et al., 2016). Organisasi yang mencari karyawan yang memenuhi syarat harus meninggalkan kebijakan praktik manajemen fungsional, beralih ke praktik baru di bidang manajemen yang lebih inovatif, dan adaptif dalam menanggapi lingkungan yang berubah dengan cepat. Seperti yang ditunjukkan oleh Mappamiring (2015), kinerja diartikan sebagai jumlah pekerjaan yang dihasilkan dari pekerjaan fisik atau nonfisik. Sedangkan batasan kinerja adalah ukuran tingkat di mana pekerjaan seseorang dilakukan.

Suasana perusahaan berubah dengan cepat karena pesaing baru masuk dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, teknologi baru, dan metode produksi yang lebih baik. Untuk bersaing dengan jenis persaingan dan pembangunan berkelanjutan seperti ini, organisasi perlu melakukan upaya luar biasa dengan menggunakan alat modern (Hagen, 2010; Pousa Mathieu, 2015; Delery & Roumpi, 2017). Penting untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui efektivitas pembinaan manajerial (Pousa & Mathieu, 2010; Pusan et al., 2017). Jika organisasi dikelola dengan teknik manajemen yang buruk, maka keberadaan dan perkembangan organisasi akan menjadi tanda tanya. Jadi, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan untuk meningkatkan volume penjualan, pembinaan dianggap sebagai teknik manajerial tertentu (Deeter-Schmelz, et al., 2008; Dahling et al., 2016; Pousa et al., 2017).

Para ahli, psikolog organisasi, dan peneliti HRD telah mulai menyelidiki signifikansi dan efektivitas pembinaan manajerial (Kim et al., 2013). Kim et al (2015) menemukan hubungan negatif antara pembinaan manajerial dan tingkat intensi turnover. Kinerja dalam peran dapat ditingkatkan melalui pembinaan manajerial dengan menyediakan sumber daya, tujuan dan jalur yang jelas dan juga, ditemukan hubungan tidak langsung pembinaan manajerial dan kinerja karyawan (Kim et al., 2014). Pembinaan manajerial dapat dipahami sebagai bantuan manajer untuk pencapaian dan pengembangan karyawan, sehingga secara timbal balik karyawan melakukan upaya ekstra untuk peningkatan kinerja ekstra (Boyatzis et al., 2012). Selain itu, karyawan memahami organisasi untuk mendukung, karena mereka menganggap manajer sebagai demonstrasi organisasi yang sebenarnya (Kim, 2010), maka mereka cenderung membalas perilaku kewarganegaraan organisasi yang diarahkan pada organisasi (Kottke & Sharafinski, 1988). Kim dan Kuo (2015) menemukan hubungan positif antara pembinaan manajerial dan OCB. Supervisor atau manajer memberikan pembinaan kepada bawahan mereka.

Pemahaman tentang perilaku karyawan di tempat kerja telah menjadi pusat perhatian dalam penelitian kontemporer tentang sumber daya manusia. Signifikansi emosi dan kognisi di tempat kerja dapat dipahami dari fakta bahwa banyak konsep dan kerangka kerja baru telah dikembangkan dalam dekade terakhir sekitar ini (lihat Lerner dan Keltner, 2000; Shields dan Kappas, 2006; Eder et al., 2007 ; Gross et al., 2011; Samur et al., 2018). Employee engagement merupakan fenomena yang wajar dalam penelitian tentang perilaku sosial karyawan di tempat kerja. Ini pada dasarnya mendefinisikan secara mendalam keterlibatan psikologis pekerja dengan pemberi kerja dan pekerjaan. Ini adalah konsep yang relatif baru di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang mencakup lebih dari dua dekade (Rafferty et al., 2005; Melcrum Publishing, 2005; Ellis dan Sorensen, 2007). Keterlibatan karyawan, bagaimanapun, berbeda dari keterlibatan kerja karena berkaitan dengan bagaimana karyawan menggunakan emosi dan kognisi yang menyertai kepuasan kerja dan komitmen (May et al., 2004). Atas dasar perilaku peran ekstra (upaya diskresioner) dan komitmen seorang karyawan, keterlibatan adalah proses timbal balik dua arah antara karyawan dan perusahaan (Rafferty et al. 2005).

Keterlibatan adalah konsep multidimensi karena karyawan dapat terlibat secara emosional dan kognitif serta fisik. Keterlibatan emosional menyiratkan pada hubungan yang bermakna dengan empati rekan kerja dan perhatian terhadap perasaan rekan kerja. Sebaliknya, keterlibatan kognitif menyiratkan kesadaran yang tepat tentang misi dan tanggung jawab di tempat kerja (Kahn, 1990)

PT. IPA Abong Wonosobo adalah sebuah perusahaan yang terletak di Andongsili Kecamatan Mojotengah, Kabupaten Wonosobo Jawa Tengah. PT. IPA Abong Wonosobo memiliki karyawan 215 orang. Pemilihan objek penelitian pada PT. IPA Abong Wonosobo karena adanya informasi yang diperoleh dari HRD (*Human Resources Development*) PT. IPA Abong Wonosobo terdapat indikasi rendahnya kinerja karyawan pada PT. IPA Abong Wonosobo dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Hal ini disebabkan karena kurangnya komitmen karyawan yang tidak baik. Selain itu terdapat pula informasi terdapat kendala lainnya yang menyebabkan rendahnya semangat kerja karyawan pada PT. IPA Abong Wonosobo adalah kemampuan dari para karyawan dalam menjalankan tugasnya yaitu kurangnya kemampuan yang memadai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui: peran mediasi *Organizational citizenship behavior* pada pengaruh *employee engagement* dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT. IPA Abong Wonosobo.

2. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan telah digunakan secara bergantian dengan prestasi kerja dalam literatur sehingga menimbulkan kesulitan dalam definisi konsep karena itu adalah "konstruksi abstrak dan laten" (Viswesvaran, 2005: 122). Campbell dkk. (1993) mendefinisikan kinerja pekerjaan sebagai "hal-hal yang dapat diamati yang dilakukan orang-orang yang relevan dengan tujuan organisasi" (314), sedangkan Viswesvaran dan Ones (2000: 216) menyatakan bahwa kinerja pekerjaan adalah "tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diukur bahwa karyawan terlibat atau mewujudkan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi." Motowidlo (2003) mendefinisikan prestasi kerja "sebagai nilai total yang diharapkan untuk organisasi episode perilaku diskrit yang dilakukan seseorang selama periode waktu standar" (39). Namun Conway (n.d.) menggabungkan kinerja karyawan dan pekerjaan, dan mendefinisikannya "sebagai sejauh mana seseorang menyelesaikan tugas yang diperlukan untuk menempati posisi tertentu, yang ia asumsikan dalam sebuah organisasi"; sedangkan Armstrong (2006: 498) mengatakan itu adalah "pencapaian, pelaksanaan, pelaksanaan, mengerjakan apa pun yang diperintahkan atau dilakukan.

Kinerja karyawan kemudian dilihat dari segi produktivitas dan output karyawan, yang mempengaruhi atau membantu organisasi menjadi efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya: atau, sebagaimana Motowidlo et al. (1997) berpendapat, "sejauh mana seorang individu membantu organisasi mencapai tujuannya" Kinerja menggambarkan sejauh mana pelaksanaan tugas dan upaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan mengacu pada pencapaian seseorang yang diukur dengan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Gibson dkk. (1998) mengatakan bahwa kinerja karyawan mengacu pada keberhasilan melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Employee Engagement

Perhatian yang cukup besar diberikan pada gagasan keterlibatan karyawan dalam organisasi kontemporer karena hubungan positif yang baru-baru ini dilaporkan antara keterlibatan dan ukuran langsung efektivitas organisasi sebagai kinerja pekerjaan, keluaran, kualitas, kepuasan pelanggan, keuntungan, dan pertumbuhan bisnis (Buckingham & Coffman, 1999 ; Coffman & Gonzalez- Molina, 2002; Buchanan, 2004; Gallup Organization, 2004; Hewitt Associates LLC, 2005; Fleming dan Asplund, 2007; Lockwood, 2007; Sundaray, 2011). Oleh karena itu, karyawan yang terlibat saat ini menjadi fokus utama dari berbagai organisasi.

Meskipun kemunculan dan popularitas yang luas dari konsep tersebut sering dikaitkan dengan komunitas praktisi, namun banyak penelitian dari para peneliti dan akademisi yang menetapkan perantara konsep tersebut, dan mengidentifikasi anteseden dan konsekuensinya yang berbeda telah berkembang akhir-akhir ini (Sonnetag, 2011; Rurkkhum & Bartlett, 2012).

Keterlibatan karyawan adalah salah satu kunci mendasar untuk kesuksesan organisasi. Bukan kebahagiaan karyawan atau kepuasan karyawan seperti yang sering disalahpahami oleh sebagian besar manajer.

Karyawan yang bahagia dan puas tidak akan menjamin peningkatan kinerja di tempat kerja. Keterlibatan adalah komitmen emosional yang dimiliki seorang karyawan terhadap tujuan dan nilai organisasi. Seorang karyawan yang puas mungkin saja muncul untuk bekerja setiap hari tanpa keluhan tetapi tidak akan berusaha lebih keras sendiri (Kruse, 2011). Keterlibatan karyawan tidak boleh disalahartikan atau digunakan secara bergantian dengan komitmen. Organisasi harus bekerja untuk melibatkan karyawan dan membangun hubungan dua arah antara pemberi kerja dan karyawan (Robinson et al, 2005). Karyawan yang terlibat termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi, dan pada saat yang sama mampu meningkatkan rasa kesejahteraan mereka sendiri. Chiumento (2004) mendefinisikan keterlibatan sebagai hubungan dua arah yang positif antara seorang karyawan dan organisasi mereka; organisasi harus bekerja untuk melibatkan karyawan, yang pada gilirannya memiliki pilihan tentang tingkat keterlibatan yang ditawarkan kepada pemberi kerja.

H1: *Employee engagement* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Komitmen karyawan

Meyer dan Allen (1997) mengemukakan model komitmen organisasi yang terdiri dari tiga komponen yang berkaitan dengan keadaan psikologi: komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Wirawan (2017) kemudian menambahkan satu komponen lagi yaitu komitmen antara atau komitmen batu loncatan. Davis dan Newstrom (2001) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai hubungan emosional yang dirasakan karyawan dengan pekerjaan mereka, tingkat loyalitas yang terkait dengan hubungannya dengan organisasi, pengalaman karyawan, dan kesediaan untuk terus berpartisipasi atau bekerja dengan organisasi. Komitmen Manajemen suatu organisasi dituntut untuk mendorong pertumbuhan dan kemajuan dari waktu ke waktu. Itu semua tergantung pada komitmen manajemen puncak dan komitmen organisasi. Komitmen adalah tekad untuk mengambil keputusan dalam mengejar tujuan (Edison, et al., 2016). Komitmen organisasi tercermin dari keinginan sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi (Colquitt, LePine & Wesson dalam Wibowo, 2016). Oleh karena itu, organisasi harus dapat memberikan perhatian penuh dan membuat kepercayaan karyawan pada organisasi untuk mendapatkan komitmen karyawan (Lee, et al., 2012). Komitmen organisasi sebagai jaminan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam komitmen, terdapat kesepakatan antara individu-individu yang mengikat dan mengarahkan secara keseluruhan. Seorang individu dengan komitmen tinggi cenderung melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang sebenarnya dan dalam jangka panjang (Griffin, 2004). Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah lebih banyak cenderung melihat diri mereka sebagai orang luar, dan mereka tidak ingin terlihat sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Komitmen karyawan memiliki dua komponen: sikap dan kemauan untuk bertindak.

Sikap melibatkan identifikasi organisasi yang merupakan penerimaan tujuan organisasi dan dasar komitmen karyawan. Identifikasi karyawan muncul melalui sikap menerima kearifan organisasi, persamaan nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa bangga menjadi bagian dari suatu organisasi (Zubair, et al., 2015).

Komitmen organisasi adalah salah satu pendorong utama kepuasan karyawan. Komitmen organisasi yang tinggi akan menjadi salah satu faktor langsung dan tidak langsung yang mendorong kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan produktif yang pada akhirnya menguntungkan organisasi juga (Greenberg & Baron dalam Taurisa & Ranwati, 2012). Komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Penilaian komitmen organisasi menghasilkan kategori yang lebih tinggi, yang berarti ada upaya tulus dari karyawan dan kemauan karyawan untuk melaksanakan dan mencapai tujuan yang telah disepakati (Burhan, et al., 2013). Taurisa dan Ratnawati (2012) mengakui bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan kinerja karyawan.

H2 : komitmen karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Organizational citizenship behavior

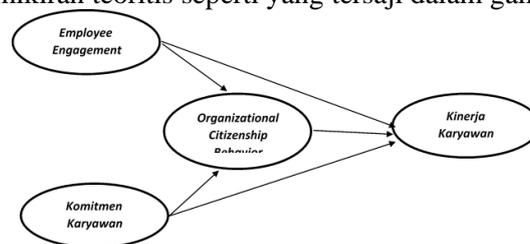
Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku manusia yang tidak wajib bagi individu di mana sistem penghargaan formal tidak secara langsung atau jelas mengenali dan secara total berkontribusi pada fungsi efektivitas organisasi. Organ menjelaskan yang dimaksud dengan tidak wajib sebagai perilaku yang

bukan merupakan persyaratan tertulis dari peran atau uraian tugas, yaitu syarat-syarat yang telah ditentukan dari kontrak kerja seseorang dengan organisasi. Wirawan, (2017) mendefinisikan OCB adalah perilaku sukarela di tempat kerja yang dilakukan oleh karyawan secara bebas yang berada di luar persyaratan pekerjaan dan persyaratan organisasi seseorang sehingga tidak ada sistem penghargaan organisasi yang jika diterapkan oleh karyawan akan meningkatkan fungsi organisasi. . Faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor yang akan dibahas antara lain budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan mood, persepsi dukungan organisasi, persepsi supervisor, bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (Organ, 1995). Rauf, (2016) menyatakan bahwa OCB mempengaruhi kinerja organisasi dan individu baik secara positif maupun negatif. Organ (1988) mengemukakan lima indikator yang digunakan untuk mengukur OCB, yaitu sebagai berikut: (1) Altruisme, (2) Kesadaran, (3) Sportmanship, (4) Civic Virtue, dan (5) Courtesy.

H3 : *Organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Model Penelitian

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah model penelitian sebagai kerangka pemikiran teoritis seperti yang tersaji dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah desain studi cross sectional dan non eksperimental dengan metode kuantitatif kuesioner berjalan. Analisis unit studi adalah karyawan PT. IPA ABong Wonosobo. Pengambilan sampel populasi dilakukan dengan teknik purposive sample melalui metode survey dengan menggunakan metode angket Administrasi Sendiri dengan bantuan alat bantu penelitian. Sampel yang digunakan sebanyak 76.

Berkaitan dengan karakteristik penelitian ini maka angket variabel yaitu *organizational citizenship behavior*, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan diisi oleh karyawan guna menghilangkan kecenderungan penilaian subjektif karyawan. engan sedikit modifikasi kontekstual yang sesuai dengan lingkungan studi untuk mengukur kontrol pada konstruk independen (etika yang dipersepsikan) dan konstruk dependen (kinerja) menggunakan tipe 5- poin, skala dengan titik tengah memberikan hasil optimal yang lebih baik dalam pemrosesan informasi dan keandalan skala, Data yang terkumpul dianalisis menggunakan software SEM-PLS yang memberikan data yang konsisten dan mencerminkan teori. Telah dilaporkan bahwa PLS SEM dapat menjelaskan kesalahan pengukuran dan dapat menyajikan perhitungan yang lebih tepat dari efek mediasi pengujian (Chin, Marcolin & Newsted, 2003). Selain itu, pemodelan jalur PLS menjadi lebih cocok untuk aplikasi dunia nyata, cocok untuk prediksi yang lebih baik dan lebih bermanfaat untuk digunakan ketika model yang kompleks (Hulland, 1999) dan mengatasi masalah kekuatan statistik dengan analisis (Haenlein & Kaplan, 2011). Asumsi pemodelan lunak metode PLS (yaitu, kemampuan untuk menjadi fleksibel mengembangkan dan memvalidasi model yang kompleks) memberikan manfaat untuk memperkirakan model kompleks yang besar (Aker, Ambra & Ray, 2011), pemodelan jalur PLS tidak selalu memerlukan data untuk menjadi normal (Dagu,1998a). Dengan kata lain, PLS memperlakukan data non-normal dengan relatif baik, pada umumnya, dan lebih besar.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Penelitian

Data diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan pada PT. IPA Abong Wonosobo sebanyak 76. Adapun batas waktu pengumpulan kuesioner adalah 2 minggu. Dari seluruh data yang disebar sebanyak 76 kuesioner dan kembali 76 kuesioner.

Hasil Penelitian

Measurement, Outer, Model

Makalah ini menggunakan model persamaan struktural (SEM) PLS untuk menghitung model teoritisnya dengan menggunakan aplikasi perangkat lunak SmartPLS (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013; Ringle, Wende & Will, 2012). PLS SEM bergantung pada dua teknik multivariat penting termasuk analisis faktor, dan beberapa regresi (Hair, Black, Babin, Andersen & Tatham, 2010). Alat PLS digunakan di seluruh analisis hasil utama dan mediasi untuk penelitian ini. Selain itu, dalam analisis PLS, langkah pertama adalah mengevaluasi model pengukuran, atau model luar. Model pengukuran fokus dengan estimasi kebaikan ukuran. Oleh karena itu, dalam analisis PLS digunakan dua kriteria utama untuk mengevaluasi model pengukuran atau yang biasa disebut outer model yaitu validitas dan reliabilitas (Ramayah, Lee & In, 2011).

Content Validity

Validitas konstruk membuktikan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran sesuai dengan teori di sekitar tes yang dirancang (Sekaran & Bougie, 2010). Sejalan dengan Hair et al. (2010) dan Chin (1998a), faktor pemuatan item dapat digunakan untuk mengkonfirmasi validitas isi dari model pengukuran. Selanjutnya, semua item yang dimaksudkan untuk mengukur konstruksi tertentu harus memiliki beban yang tinggi pada konstruksi yang dirancang untuk diukur. Jika beberapa item memuat beberapa faktor lain yang lebih tinggi dari konstruksi masing-masing, item ini akan menjadi kandidat untuk dihapus (Hair et al., 2010).

Selain itu, semua ukuran konstruksi harus dimuat secara signifikan pada konstruksi masing-masing. Seperti yang diilustrasikan dalam (Tabel 3), semua item memuat dengan tinggi dan signifikan pada konstruksi yang dirancang untuk mereka ukur. Dengan demikian, validitas konten dari pengukuran, model, luar dikonfirmasi, misalnya, penelitian ini menggunakan nilai cutoff untuk pembebanan pada 0,5 sebagai signifikan (Hair et al. 2010, 2013). Oleh karena itu, jika ada barang yang memiliki beban lebih tinggi dari 0,5 pada dua atau lebih faktor maka barang tersebut akan dianggap memiliki muatan silang yang signifikan. Dari Tabel 3 kita dapat mengamati bahwa semua item yang mengukur konstruk tertentu dimuat dengan tinggi pada konstruk itu dan dimuat lebih rendah pada konstruk lain sehingga menegaskan validitas konstruk.

Tabel 1. Construct Validity

	EE	KK	Kinerja	OCB
EE1	0.891			
EE2	0.861			
EE3	0.908			
EE4	0.920			
EE5	0.923			
EE6	0.827			
KK1		0.731		
KK2		0.854		
KK3		0.840		
KK4		0.857		
KK5		0.869		
KK6		0.796		
Kinerja1			0.867	
Kinerja2			0.882	
Kinerja3			0.940	
Kinerja4			0.948	
OCB1				0.901
OCB2				0.888
OCB3				0.864
OCB4				0.892
OCB5				0.906
OCB6				0.886
OCB7				0.747

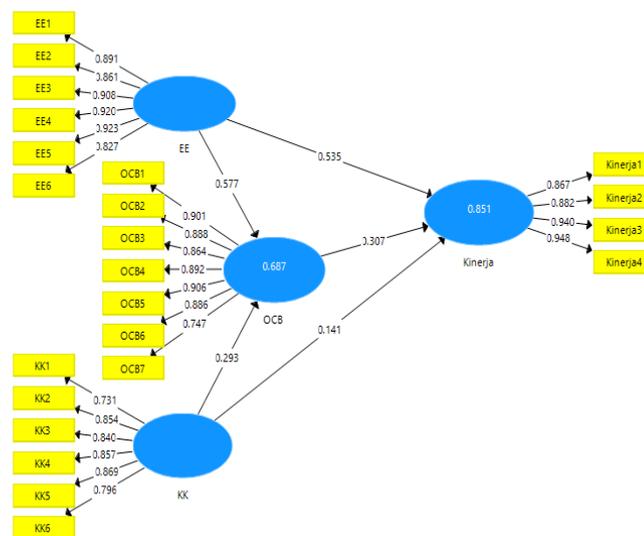
Varians rata-rata yang diekstraksi (AVE) berkisar dari 0,682 dan 0,828 masing-masing, mengkonfirmasi validitas konvergen dan secara implisit, validitas konten kecuali budaya organisasi dekat dengan tolak ukur. Reliabilitas komposit berkisar dari komitmen karyawan, .929, OCB .956, dan Kinerja .951, *employee engagement* .958, menunjukkan keandalan untuk semua konstruksi lihat Tabel 2. Tabel 3 juga menampilkan hasil untuk prosedur Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981) untuk menilai validitas diskriminan. Validitas diskriminatif memuaskan untuk konstruksi, hasilnya tidak terduga. Namun, karena ini mewakili hubungan antara konstruksi eksogen dan konstruksi endogen. Pemeriksaan indikator untuk konstruksi ini menunjukkan konten secara umum berbeda dari perspektif validitas wajah serta berdasarkan literatur (Curras-Pérez et al., 2009; Tian et al., 2011; Valentine & Fleischman, 2008). Singkatnya, model dua konstruk dianggap memuaskan dalam hal konten dan validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit..

Tabel 2. Reliability dan Validity of Constructs

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
EE	0.947	0.949	0.958	0.791
KK	0.906	0.914	0.928	0.682
Kinerja	0.930	0.930	0.951	0.828
OCB	0.946	0.951	0.956	0.758

Tabel 3. Fornell-Larker Discriminant validity

	EE	KK	Kinerja	OCB
EE	0.889			
KK	0.793	0.826		
Kinerja	0.895	0.796	0.910	
OCB	0.810	0.751	0.846	0.870

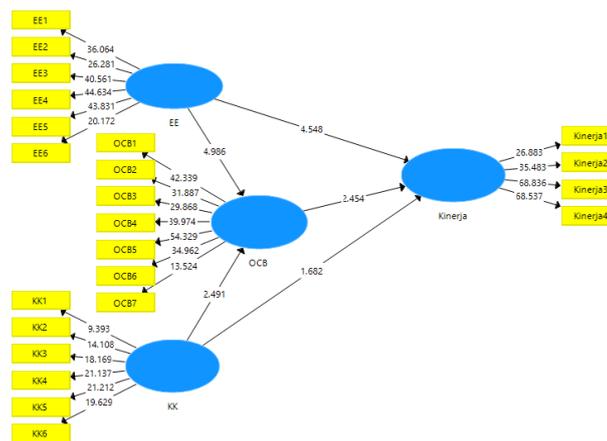


Gambar 2 Measurement Model

Langkah selanjutnya dalam SEM-PLS adalah menganalisis model struktural. Gambar 2 menunjukkan model yang diuji. Model struktural dijelaskan oleh Tabel 4 dan Gambar 2. Nilai R square adalah 0,851 yang menunjukkan bahwa variabel model dapat menjelaskan 85,1% dari varians variabel dependen yang substansial (Cohen, 1988). Hipotesis 1 menyatakan bahwa *employee engagement* berhubungan secara signifikan dengan variabel terikat kinerja karyawan hasil pada Tabel 4 dan Gambar 2 menunjukkan bahwa hipotesis 1 didukung (beta = 0,535; t = 4,548; p <0,000). Hasil ini menunjukkan pentingnya keterikatan karyawan untuk peningkatan kinerja karyawan dengan demikian mendukung H1 penelitian. Demikian pula, hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja juga signifikan (beta = 0,577; t = 4,986; p <0,001) H2 diterima.

Tabel 4. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
EE -> Kinerja	0.535	0.538	0.118	4.548	0.000
EE -> OCB	0.577	0.579	0.116	4.986	0.000
KK -> Kinerja	0.141	0.144	0.084	1.682	0.047
KK -> OCB	0.293	0.291	0.118	2.491	0.007
OCB -> Kinerja	0.307	0.300	0.125	2.454	0.007



Gambar 3 Structural Model

Tes Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk mediator dapat secara signifikan membawa kemampuan variabel independen ke variabel dependen (Ramayah et al., 2011). Begitu pula dengan uji mediasi untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator.

Tabel 5. Uji Hipotesis Peran Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
EE -> Kinerja	0.177	0.170	0.075	2.366	0.009
EE -> OCB					
KK -> Kinerja	0.090	0.091	0.058	1.555	0.060
KK -> OCB					
OCB -> Kinerja					

Hipotesis 1 menyatakan bahwa *employee engagement* berhubungan secara signifikan dengan variabel terikat kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB hasil pada Tabel 5 dan Gambar 2 menunjukkan bahwa hipotesis 3 didukung (beta = 0,177; t = 2,300; p <0,000). Hasil ini menunjukkan pentingnya OCB dalam memediasi keterikatan karyawan untuk peningkatan kinerja karyawan dan dengan demikian mendukung H3 penelitian. Hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja tidak dimediasi oleh OCB karena tidak signifikan (beta = 0,090; t = 1,555; p >0,060) H4 ditolak.

**PENUTUP
Kesimpulan**

Hasil penelitian ini membuktikan temuan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. IPA Abong Wonosobo sehingga hipotesis 1 diterima. komitmen karyawan

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. IPA Abong Wonosobo sehingga hipotesis 2 diterima. *OCB* mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT. IPA Abong Wonosobo sehingga hipotesis 3 diterima. *OCB* Tidak mampu memediasi pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT. IPA Abong Wonosobo sehingga hipotesis 4 ditolak.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian bisa diajukan beberapa saran sebagai berikut :

- a. PT. IPA Abong Wonosobo harus senantiasa mengupayakan program-program pelatihan teknis yang terkait dengan komunikasi dan kolaborasi antara pemimpin dengan karyawan serta aktivitas-aktivitas yang bersifat *outbound training*, *sharing session*, atau *family gathering* sebagai salah satu upaya membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi..
- b. Untuk meningkatkan tingkat komitmen karyawan PT. IPA Abong Wonosobo dengan cara meningkatkan partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan, dengan mengikutsertakan partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan dapat lebih bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil, dengan begitu mereka akan merasa bahwa dirinya dianggap penting dan merasa dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan. Karyawan juga harus menumbuhkan rasa kemauan, kesetiaan, kebanggaan para karyawan terhadap organisasi. Ini bisa diwujudkan dengan memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasi, serta mengupayakan karyawan merasakan adanya keamanan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Apabila hal diatas dilakukan maka karyawan akan merasa bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi serta akan tercipta suasana saling mendukung antara karyawan dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, 2002. *Pemahaman Praktis* Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., & Phillips, L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Beveridge, A. J. (2012). Coaching with compassion: Inspiring health, well-being, and development in organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 153-178.
- Buchanan, L. (2004), *The Things They Do for Love*, Harvard Business Review, Vol. 82, No.12.
- Buckingham, m. and Coffman, C. (1999), *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*, Simon and Schuster Australia, Sydney
- Coffman, C. and Gonzalez-Molina, G. (2002), *A new model: Great organizations win business by engaging the complex emotions of employees and customers*, Excerpt from *Follow This Path*. Warner Books, *The Gallup Management Journal*, pp. 12-21
- Curras-Pérez, R., Bigne, A.E., & Herrera, A.A. (2009). The Role of Self-Definitional Principles in Consumer Identification with a Socially Responsible Company. *Journal of Business Ethics*, 89, 547-564.
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does coaching matter? a multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment. *Personnel Psychology*, 69(4), 863-894.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital, and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Eder, A. B., Hommel, B., & Houwer, J. D. (2007). How distinctive is affective processing? On the implications of using cognitive paradigms to study affect and emotion. *Cognition and Emotion*, 21(6), 1137-1154.
- Ellis, C. M., & Sorensen, A. (2007). Assessing employee engagement: the key to improving productivity. *Perspectives*, 15(1), 1-9.
- Fleming, J.H. and Asplund, J. (2007), *Human Sigma: Managing the Employee-Customer Encounter*, New York: Gallup Press.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

- Gross, J. J., Sheppes, G., & Urry, H. L. (2011). Cognition and emotion lecture at the 2010 SPSP Emotion Preconference: Emotion generation and emotion regulation: A distinction we should make (carefully). *Cognition & Emotion*, 25(5), 765-781.
- Hagen, M. S. (2010). Black belt coaching and project outcomes: An empirical investigation. *Quality Management Journal*, 17(2), 54-67.
- Hair, J.F., Wolfinger, M.F., & Ortinau, D.J. (2008). *Essential of marketing research*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Andersen, R.E., & Tatham, R.L.(2010). *Multivariate data analysis*. 7th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*,19(2), 139-151.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2013). *An primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. London: Sage Publication.
- Hewitt Associates. (2004), Hewitt Associates study shows more engaged employees drive improved business performance and return, Press Release, May.
- Kim, J. J., Eom, T. K., Kim, S. W., & Youn, M. K. (2015). Effects of ethical management on job satisfaction and turnover in the South Korean service industry. *International Journal of Industrial Distribution and Business*, 6(1), 17-26.
- Kim, S. (2010). *Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modeling analysis* (Unpublished doctoral dissertation). Texas A&M University, College Station.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Kim, S., & Kuo, M. H. (2015). Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors a social exchange perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152-176.
- Kim, S., Egan, T. M., & Moon, M. J. (2014). Managerial coaching efficacy, work-related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study. *Review of Public Personnel Administration*, 34, 237-262.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Lockwood, N.R. (2007), Leveraging employee engagement for competitive advantages: HR's strategic role, SHRM Research Quarterly.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia Organisasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2010). Sales managers' motivation to coach salespeople: An exploration using expectancy theory. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8(1), 34-51.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20-35.
- Pousa, C., Pousa, C., Mathieu, A., Mathieu, A., Trepanier, C., & Trepanier, C. (2017). Managing frontline employee performance through coaching: Does selling experience matter? *International Journal of Bank Marketing*, 35(2), 220-240.
- Rafiei, M. (2017). The effect of emotional quotient on organizational citizenship behavior in some Iranian hospitals. *Kybernetes*, 46(7), 1189-1203.
- Ramayah, T., Lee, J.W.C., & In, J.B.C. (2011). Network collaboration and Performance in the tourism sector. *Service Business*, 5, 411-428.
- Ringle, C.M., Wende, S., & Will, A. (2012). *SmartPLS 2.0. Hamburg*. Retrieved from:
- Samur, D., Tops, M., & Koole, S. L. (2018). Does a single session of reading literary fiction prime enhanced mentalising performance? Four replication experiments of Kidd and Castano (2013). *Cognition and Emotion*, 32(1), 130-144.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business. A skill building Approach*. 5th Ed. UK: John Willey.
- Shields, S. A., & Kappas, A. (2006). Magda B. Arnold's contributions to emotions research. *Cognition and Emotion*, 20(7), 898-901.
- Sundaray, B.K. (2011), Employee engagement: A driver of organizational effectiveness, *European Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 8, pp. 53-59.
- Tian, Z., Wang, R., & Yang, W. (2011). Consumer Responses to Social Responsibility (CSR) in China. *Journal of Business Ethics*, 101, 197-212.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2004). Ethics Training and Business persons' Perceptions of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 52, 381-390
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satis-faction. *Journal of Business Ethics*, 77,159-172.