

Kinerja Ditinjau dari Modal Psikologis, Budaya Organisasi, dan Employee Engagement

¹Opi Nugroho, ²Marcham Darokah, ³Erita Yuliasesti Diah Sari

Universitas Ahmad Dahlan, Program Magister Profesi Psikologi

Yogyakarta, Indonesia

¹onthel3@gmail.com, ²erita.sari@psy.uad.ac.id

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh modal psikologis dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan *employee engagement* sebagai mediator. Sebanyak 109 orang pegawai instansi pemerintah di Yogyakarta berpartisipasi dalam penelitian. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Analisis data pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dijalankan dengan program Amos. Seluruh hipotesis yang diajukan yaitu modal psikologis dan budaya organisasi memengaruhi kinerja dengan *employee engagement* sebagai variabel mediator, dapat diterima. Modal psikologis dan budaya organisasi memiliki pengaruh lebih kuat secara tidak langsung terhadap kinerja dibandingkan dengan pengaruh langsung. Hal ini berarti bahwa modal psikologis dan budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja melalui *employee engagement*.

Kata kunci – Modal psikologis, budaya organisasi, *employee engagement*, kinerja

I. PENDAHULUAN

Kinerja optimal seorang pegawai merupakan harapan setiap organisasi karena menunjukkan tingkat pencapaian tujuan organisasi [1]. Kinerja juga digunakan sebagai salah satu tolok ukur efektivitas kerja organisasi, sehingga kinerja organisasi sangat tergantung pada kontribusi tiap individu pegawainya. Pegawai yang produktif akan membantu organisasi bergerak secara efektif.

Apapun jenis organisasi yang ada, akan memerlukan pegawai dengan kinerja tinggi, termasuk pada organisasi yang berorientasi birokrasi seperti institusi pemerintahan, baik di tingkat kota maupun provinsi. Selama ini birokrasi pemerintahan di Indonesia telah berbenah untuk memperbaiki kinerja pegawai, dan kota Yogyakarta juga melakukan hal serupa. Rumusan perubahan yang telah ditetapkan adalah delapan area yang menjadi tujuan reformasi birokrasi, meliputi organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, serta *mindset* dan *culture set* aparatur. Area perubahan yang diharapkan pada sumber daya aparatur adalah SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional,

berkinerja tinggi dan sejahtera. Rumusan ini memiliki tujuan akhir peningkatan mutu hasil kerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan adanya upaya dari pemerintah untuk melakukan perubahan menuju kualitas yang lebih baik.

Kinerja pegawai dalam kurun waktu tertentu dipantau melalui evaluasi yang tertuang dalam LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan). Melalui dokumen evaluasi LAKIP ini pemerintah menyampaikan hasil capaian kinerja beserta jumlah anggaran yang digunakan untuk menjalankan kebijakan dalam upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Pantauan hasil LAKIP tahun 2017 pada umumnya belum menunjukkan hasil optimal, misalnya pada program pengembangan karir ASN (Aparatur Sipil Negara) yang baru mencapai 66 persen dari 90 persen yang ditargetkan. Program lainnya, yakni pelayanan administrasi kepegawaian mencapai 79 persen dari 96 persen yang ditargetkan. Persoalan tersebut dipandang cukup penting mengingat bahwa institusi pemerintah ini langsung melayani masyarakat sehingga seharusnya memiliki tingkat kinerja tinggi.

Selain persoalan di atas, ditemukan juga informasi positif yang terkait dengan program organisasi, yaitu program peningkatan kompetensi ASN yang mampu mencapai 81 persen dari 90 persen yang ditargetkan. Pencapaian ini termasuk cukup berhasil karena hanya selisih beberapa persen dari target yang ingin dicapai. Namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai belum seperti yang diharapkan.

Fenomena di atas tentu saja memberikan dampak yang cukup luas, mulai dari individu sendiri sampai ke dalam organisasinya. Target-target kerja yang tidak terpenuhi akan menjadi beban tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan, terlebih lagi jika institusi tersebut adalah institusi yang memberikan layanan langsung kepada masyarakat luas.

Persoalan kinerja tidak sesederhana seperti yang diperkirakan. Pada prinsipnya kinerja menunjuk pada apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan [2]. Ada beberapa faktor yang turut berkontribusi di dalamnya, salah satu di antaranya adalah persepsi pegawai terhadap budaya organisasi yang dimiliki, yang akan memengaruhi kinerja [3].

Selain budaya organisasi yang dipersepsikan, modal psikologis yang dimiliki pegawai ternyata juga mempunyai kontribusi signifikan terhadap kinerja [4]. Modal psikologis ini bersifat positif yang akan mendorong individu untuk berperilaku positif dengan dilandasi rasa percaya dan yakin pada dirinya, optimis serta mampu bertahan menghadapi masalah [5].

Pencapaian kinerja tidak akan terjadi jika tidak ada kontributor penting yang mendukungnya. Modal psikologis dan persepsi pegawai terhadap budaya organisasi nampaknya belum cukup mendorong terciptanya kinerja optimal, karena masih ada proses yang harus dilalui untuk mencapai kinerja tersebut. Dari beberapa variabel, *employee engagement* dipandang sebagai variabel penting dalam memengaruhi pencapaian kinerja. Hal tersebut didasari pada karakteristik *engagement* yang mencakup aspek emosional individu yang akan mengikat dirinya pada organisasi beserta elemen di dalamnya. Dengan demikian variabel-variabel tersebut diduga memiliki keterkaitan penting dalam menunjang peningkatan kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap secara empiris pengaruh modal psikologis, budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja. Adapun manfaat yang diharapkan adalah dapat menjadi salah satu rujukan bagi pemecahan masalah pengelolaan sumber daya manusia terutama terkait kinerja pada instansi pemerintah.

Menurut beberapa ahli, kinerja pegawai merupakan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya [6]. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama [7]. Menurut [8] kinerja menjadi salah satu akibat dari terciptanya *engagement* pada pegawai yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan.

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, salah satunya adalah modal psikologis. [5] mengemukakan definisi modal psikologis sebagai suatu kondisi/*state* psikologis yang positif pada individu dan dengan karakteristik: pertama, memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*) melakukan tindakan yang perlu untuk mencapai sukses dalam tugas-tugas yang menantang. Kedua, memiliki atribusi yang positif (*optimism*) akan kesuksesan sekarang dan di masa depan. Ketiga, berusaha keras untuk mencapai tujuan dan jika dibutuhkan, individu tersebut akan mengarahkan pada tujuan tersebut agar dapat mencapai keberhasilan. Keempat, ketika mendapatkan masalah, individu tersebut akan mampu bertahan dan berusaha lebih baik lagi (*resiliency*).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu, modal psikologis yang kuat akan membantu kinerja karena menciptakan lingkungan yang luar biasa dalam diri para pegawai, modal psikologis ini juga akan membantu

kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku sehingga dapat menumbuhkan motivasi dan inovasi [9].

[10] juga membahas mengenai budaya organisasi yang merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya dikatakan bahwa pola tersebut telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

[6] menggambarkan budaya organisasi sebagai suatu variabel campur tangan. Para pegawai membentuk persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian memengaruhi kinerja karyawan dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Selain faktor-faktor tersebut, dalam beberapa temuan juga disebutkan peran *employee engagement* dalam menunjang pencapaian kinerja. *Employee engagement* merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan merupakan hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja [11]. Menurut [12] *engagement* pada pegawai adalah sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja yang pada gilirannya akan memengaruhi dalam memberikan upaya lebih pada pekerjaannya.

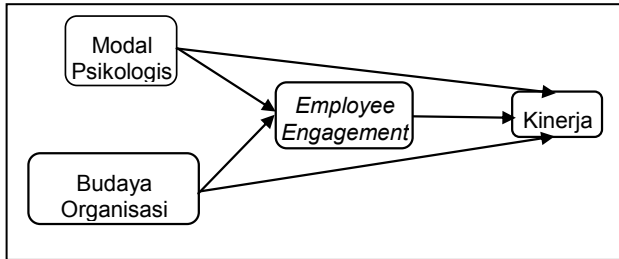
[13] berpendapat *employee engagement* adalah pernyataan oleh individu secara emosional dan intelektual untuk komit terhadap organisasi, yang diukur melalui tiga perilaku utama: (1) berbicara positif mengenai organisasi kepada rekan kerja dan pelanggan, (2) memiliki gairah yang intens untuk menjadi anggota organisasi meski sebenarnya mendapat peluang kerja di tempat lain, (3) menunjukkan usaha ekstra dan perilaku yang memiliki kontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Menurut [14] *employee engagement* dipengaruhi faktor eksternal yaitu tuntutan kerja, *job resource* dan *salience of job resources*, dan faktor internal seperti *personal resources* yang meliputi modal psikologis, kepribadian, sifat, usia dan lain-lain. Penjelasan tersebut sekaligus menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan penghayatan seorang pegawai terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk insiatif, usaha dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi [15].

[16] menyatakan yakin mengenai adanya hubungan keterikatan karyawan terhadap hasil bisnis. Keterikatan karyawan akan memberi dampak secara positif pada

kinerja organisasi, setelah keterikatan karyawan memberi dampak pada kinerja karyawan terlebih dahulu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipaparkan model teoretis untuk menggambarkan hubungan modal psikologis, budaya organisasi terhadap kinerja dengan menggunakan *employee engagement* sebagai mediator.



Gambar 1. Model Teoretis

Berdasarkan model tersebut, maka diturunkan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh langsung modal psikologis terhadap kinerja.
2. Ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja.
3. Ada pengaruh langsung modal psikologis terhadap *employee engagement*.
4. Ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *employee engagement*.
5. Ada pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja.
6. Ada pengaruh modal psikologis terhadap kinerja dengan *employee engagement* sebagai mediator.
7. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan *employee engagement* sebagai mediator.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan dua variabel bebas, yaitu Modal psikologis dan Budaya organisasi, satu variabel tergantung yaitu Kinerja dan satu variabel mediator, yaitu *Employee Engagement*. Jumlah responden yang berpartisipasi sebanyak 109 orang yang berasal dari sebuah instansi pemerintah di Yogyakarta dan sedang menduduki jabatan fungsional.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Alat pengumpul data yang digunakan adalah skala, yaitu skala Modal psikologis, Budaya organisasi, Kinerja dan skala *Employee Engagement*. Pengumpulan data ini dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan, keterangan, kenyataan-kenyataan, dan informasi yang dapat dipercaya.

Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah penggabungan antara dua metode statistika yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan di ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaan

simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan di ekonometrika (Ghozali, 2014). Perangkat lunak yang digunakan untuk membantu dalam menganalisis data yaitu AMOS (*Analysis of Moment Structure*)

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses pertama dalam analisis data adalah melihat validitas setiap indikator dalam skala berdasarkan dua hal, yaitu nilai signifikansi dan nilai *factor loading* [17]. Sebuah item dikatakan valid jika masing-masing memperoleh nilai *factor loading* $\geq 0,50$. Jika item tidak memenuhi standar validitas, maka item tersebut akan digugurkan. Uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan konsistensi hasil apabila dilakukan pengukuran kembali pada objek yang sama. Besaran koefisien yang dapat diterima adalah minimum 0,70.

Pada variabel kinerja menunjukkan tiga aitem yang tidak valid, hal ini disebabkan nilai *factor loading* masing-masing aitem lebih kecil dari 0,50. Aitem tersebut yaitu aitem KIN3 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,363, aitem KIN6 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,454 dan aitem KIN11 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,374. Sementara aitem lain memiliki validitas dengan nilai *standardized factor loading* yang berkisar antara 0,776 sampai dengan 0,863. Melalui penghitungan tersebut dapat diketahui juga bahwa variabel kinerja sudah memenuhi nilai reliabilitas minimum 0,70 dengan nilai CR sebesar 0,9712.

Pada variabel *employee engagement* terdapat dua aitem yang tidak valid, yaitu aitem EE4 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,138 dan aitem EE7 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,360. Sementara aitem lain memiliki validitas dengan nilai *standardized factor loading* yang berkisar antara 0,808 sampai dengan 0,859. Berdasarkan penghitungan, dapat diketahui juga bahwa variabel *employee engagement* sudah memenuhi nilai reliabilitas minimum 0,70 dengan nilai CR sebesar 0,9405.

Pada variabel modal psikologis terdapat tiga item yang tidak valid, yaitu aitem MP3 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,285, aitem MP5 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,334 dan aitem MP6 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,386. Sementara item lain memiliki validitas dengan nilai *standardized factor loading* yang berkisar antara 0,702 sampai dengan 0,849. Melalui penghitungan, diketahui bahwa variabel modal psikologis sudah memenuhi nilai reliabilitas minimum 0,70 dengan nilai CR sebesar 0,9343.

Pada variabel persepsi budaya organisasi terdapat lima aitem yang tidak valid, yaitu item PBO4 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,266, aitem PBO7 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,459, item PBO8 dengan nilai *standardized factor loading*

sebesar 0,412, aitem PBO15 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,345 dan aitem PBO4 dengan nilai *standardized factor loading* sebesar 0,340. Sementara item lain memiliki validitas dengan nilai *standardized factor loading* yang berkisar antara 0,771 sampai dengan 0,871. Variabel persepsi budaya organisasi sudah memenuhi nilai reliabilitas minimum 0,70 dengan nilai CR sebesar 0,9703.

Berdasarkan penghitungan di atas, maka variabel kinerja, modal psikologis, budaya organisasi dan *employee engagement* dianggap dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada objek yang sama.

Berikutnya adalah deskripsi tiap variabel penelitian dengan mencermati skor empirik dan skor hipotetik pada setiap skala seperti yang terlihat dalam tabel di bawah ini:

TABEL 1. DESKRIPSI DATA PENELITIAN (HIPOTETIK)

Skala	Σ Item	Skor Hipotetik			
		Min	Max	Mean	SD
Kinerja	18	18	90	54	12
Employee Engagement	9	9	45	27	6
Modal Psikologis	12	12	60	36	8
Budaya Organisasi	21	21	105	63	14

TABEL 2. DESKRIPSI DATA PENELITIAN (EMPIRIK)

Skala	Σ Item	Skor Emprik			
		Min	Max	Mean	SD
Kinerja	18	28	87	44,8	10,8
Employee Engagement	9	15	43	33,4	6
Modal Psikologis	12	24	57	63,6	17
Budaya Organisasi	21	32	90	71,9	20

Berdasarkan data di atas, maka dapat dilakukan kategorisasi skor pada setiap skala dengan asumsi bahwa skor subjek terdistribusi secara normal. Skor yang diperoleh diklarifikasikan dalam tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Kategorisasi yang digunakan adalah kategorisasi jenjang berdasarkan distribusi normal (Azwar, 2003). Norma kategorisasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

TABEL 3. KATEGORISASI NILAI SKALA

No	Skala	Interval	Frek	%	Kategori
1	Kinerja	$X < 26$	0	0	Rendah
		$26 \leq X < 33$	1	1	Sedang
		$33 \leq X$	108	99	Tinggi
2	Employee Engagement	$X < 21$	6	5,5	Rendah
		$21 \leq X < 32$	35	32,1	Sedang
		$32 \leq X$	68	62,4	Tinggi
3	Modal Psikologis	$X < 28$	1	1	Rendah
		$28 \leq X < 44$	56	51,3	Sedang
		$44 \leq X$	52	47,7	Tinggi
4	Budaya	$X < 49$	5	4,6	Rendah

Organisasi	$49 \leq X < 77$	71	65,1	Sedang
		$77 \leq X$	33	30,3

Berdasarkan hasil kategorisasi tersebut, dapat dilihat bahwa variabel modal psikologis dan budaya organisasi sebagian besar berada dalam kategori sedang, sedangkan variabel kinerja dan *employee engagement* berada pada kategori tinggi. Hasil pengolahan data deskriptif menunjukkan bahwa kinerja pegawai berada pada kategori tinggi yaitu 99%, tingkat *employee engagement* pada kategori tinggi sebesar 62,4%, modal psikologis sebesar 51,3% berada dalam kategori sedang dan budaya organisasi sebesar 65,1% pada kategori sedang.

Proses selanjutnya adalah menguji normalitas data. Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut menggunakan pemodelan SEM. Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai data CR *skew* dan CR *kurtosis* berada diantara rentang $\pm 2,58$ dengan tingkat signifikansi 0,05 maka data penelitian yang digunakan termasuk dalam kategori normal. Hasil dari uji normalitas data menunjukkan bahwa nilai CR *skew* dan CR *kurtosis* berada diantara rentang nilai $\pm 2,58$. secara *univariate* data penelitian sudah dapat dikatakan baik karena nilai CR *skew* dan nilai CR *kurtosis* yang normal. Berdasarkan penghitungan, diperoleh nilai CR berada diantara rentang nilai $\pm 2,58$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan secara *univariate* bahwa data penelitian sudah baik karena nilai CR *skew* dan nilai CR *kurtosis* yang normal.

Tabel di bawah ini menjelaskan pengembangan model struktural. Berdasarkan hasil uji, diketahui bahwa model penelitian ini pada dasarnya telah memenuhi kriteria dan berada pada kondisi baik (fit). Dilihat dari nilai RMSEA, CMIN/DF, AGFI, PRATIO, PNFI dan PCFI yang nilainya di atas kriteria. Rincian data dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 4. INDEKS KESESUAIAN MODEL

Goodness of fit Index	Cut of Value	Hasil	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	1632,181	Tidak Fit
Significant Probability	$\geq 0,05$	0,000	Tidak Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,074	Fit
GFI	0 sampai 1	0,630	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,614	Tidak Fit
CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,588	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,873	Tidak Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,879	Tidak Fit
NFI	$\geq 0,90$	0,732	Tidak Fit
RFI	$\geq 0,90$	0,718	Tidak Fit
IFI	$\geq 0,90$	0,881	Tidak Fit
PRATIO	0 sampai 1	0,951	Fit
PNFI	0 sampai 1	0,696	Fit
PCFI	0 sampai 1	0,836	Fit

Uji hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P). Hasil yang

diperoleh dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, untuk kriteria nilai CR di atas 1,96, sedangkan nilai P menggunakan signifikansi 0,05. Apabila nilai dari hasil olah data memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis data yang menjelaskan peran langsung masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 5. HASIL ANALISIS DATA

Variabel	CR	B	B ²	P	Keterangan
MP – K	2,593	0,246	0,060	0,010	Signifikan
PBO – K	2,528	0,193	0,037	0,011	Signifikan
EE – K	4,567	0,469	0,219	0,000	Signifikan
MP – EE	3,664	0,377	0,142	0,000	Signifikan
PBO - EE	4,207	0,345	0,119	0,000	Signifikan

Pada tabel di atas terlihat bahwa modal psikologis memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dengan koefisien parameter sebesar 0,246 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa modal psikologis dapat memengaruhi kinerja.

Budaya organisasi yang dipersepsikan subjek memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dengan koefisien parameter sebesar 0,193 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja.

Modal psikologis memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement* dengan koefisien parameter sebesar 0,377 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa modal psikologis dapat memengaruhi *employee engagement*.

Persepsi budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement* dengan koefisien parameter sebesar 0,345 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasi dapat memengaruhi *employee engagement*.

Employee engagement memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dengan koefisien parameter sebesar 0,469 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat memengaruhi kinerja.

Pengujian peran tidak langsung bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel mediasi dalam suatu model. Pemeriksaan variabel mediasi dapat dilakukan dengan cara melihat nilai z-score pada hasil uji sobel. Jika nilai z-score > 1,96, maka dinyatakan terdapat pengaruh mediasi yang signifikan. Rumus persamaan uji sobel sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SEa^2) + (a^2SEb^2)}}$$

Dimana :

a : koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b : koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SEa : *Standard Error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SEb : *Standard Error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel diperoleh nilai z sebesar 2,852782, karena nilai z 2,852782 > 1,96 dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan pengaruh modal psikologis terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel di atas didapat nilai z sebesar 3,090136, karena nilai z 3,090136 > 1,96 dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis SEM yang dilakukan ditemukan bahwa rata-rata respon yang diberikan pegawai terhadap skala yang mengukur kinerja berada pada kategori sedang. Hal ini mempersepsikan bahwa pegawai cukup mampu bekerja mendekati hasil yang sempurna dan dapat memenuhi tujuan organisasi, cukup mampu menyelesaikan semua tugas yang dikerjakannya, dan menyelesaikan tugas tepat waktu atau sebelum waktu yang ditentukan. Pegawai juga cukup dapat memaksimalkan sumber daya yang ada serta mengurangi pengeluaran *cost* yang tidak penting, selain itu dalam bekerja pegawai cukup mandiri tidak sering meminta bantuan atau arahan atasan untuk menghindari hasil yang tidak diinginkan dan terakhir hubungan yang cukup baik antar rekan kerja yang menunjukkan bahwa pegawai mampu mengeluarkan emosi positifnya dan bekerjasama dengan rekan kerja atau bawahannya.

Pada penelitian ini modal psikologis juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Modal psikologis yang tinggi dari pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Sumbangan efektif modal psikologis terhadap kinerja dari hasil penelitian ini sebesar 6%. Meskipun sumbangannya tidak begitu besar, peran modal psikologis yang dimiliki pegawai cukup berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa persepsi budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja meskipun sumbangannya kecil, yaitu sebesar 3,7%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat dan positif pegawai mempersepsikan budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai.

Hasil penelitian berikutnya menunjukkan bahwa modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sumbangan efektif modal psikologis terhadap *employee engagement* sebesar 14,2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa modal psikologis yang dimiliki pegawai berpengaruh terhadap keterikatannya terhadap pekerjaan. Keterikatan kerja merupakan salah satu konstruk yang dimasukkan ke dalam konteks psikologi positif. Dimasukkannya keterikatan kerja ke

dalam dimensi positif karena konstruk tersebut menekankan pada kesejahteraan seorang pegawai [18].

Selain itu, hasil penelitian juga membuktikan bahwa persepsi budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sumbangan efektif persepsi budaya organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 11,9%. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasi yang dimiliki pegawai positif sehingga pegawai menjadi terikat dengan pekerjaannya.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Sumbangan efektif *employee engagement* terhadap kinerja sebesar 21,9%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* yang dimiliki pegawai berpengaruh terhadap kinerjanya.

Pada penelitian ini modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja dengan *employee engagement* sebagai mediator. Modal psikologis yang dimiliki pegawai akan memengaruhi keterikatan atau *engagement* terhadap pekerjaan dan organisasi serta berdampak pada kinerjanya. Pegawai di tempat kerja memiliki hubungan kerja yang baik, itu berarti pegawai akan bersedia mengambil resiko dalam suatu kelompok, melibatkan diri kepada anggotanya dan pada akhirnya pegawai dapat mengandalkan dukungan dari rekan kerja. Pegawai akan memberikan kontribusi kepada tim kerjanya ketika pegawai tersebut memiliki modal psikologis yang kuat. Modal psikologis meliputi sumber daya mental yang dibangun pegawai ketika sesuatu berjalan dengan baik dan menutupi ketika sesuatu berjalan tidak baik. *Employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan organisasi berupa kinerja pegawai, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran, retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas serta profitabilitas

Hasil berikutnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dipersepsikan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan *employee engagement* sebagai mediator. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Kondisi budaya organisasi yang mendukung dalam pekerjaan dan perkembangan pegawai, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu juga dapat membantu dalam membentuk sifat *engaged* terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, apabila hal-hal tersebut sudah tercapai dan ada pada diri pegawai, maka pegawai akan meningkatkan kinerjanya untuk dapat mencapai visi dan misi organisasi. *Employee Engagement* dapat dibentuk melalui budaya organisasi apabila terdapat misi dan visi organisasi yang jelas, perlakuan dari anggota organisasi lainnya, kebijakan pekerjaan dan keseimbangan kerja.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Modal psikologis memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Sumbangan efektif modal psikologis terhadap kinerja sebesar 6%.
- b. Budaya organisasi yang dipersepsikan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Sumbangan efektif persepsi budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 3,7%.
- c. Modal psikologis memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sumbangan efektif modal psikologis terhadap *employee engagement* sebesar 14,2%.
- d. Budaya organisasi yang dipersepsikan subjek memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sumbangan efektif persepsi budaya organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 11,9%.
- e. *Employee engagement* memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Sumbangan efektif *employee engagement* terhadap kinerja sebesar 21,9%.
- f. Modal psikologis memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan *employee engagement* sebagai mediator. Nilai z sebesar $2,852782 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5% membuktikan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan pengaruh modal psikologis terhadap kinerja.
- g. Budaya organisasi yang dipersepsikan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan *employee engagement* sebagai mediator. Nilai z sebesar $3,090136 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5% membuktikan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] L. W. Rue and L. L. Byars, "Strategic management and planning and Implementation," New York : Harper and Row Publisher, 1981.
- [2] R.L. Mathis and J.H. Jackson, "Human Resource Management," Terjemahan, alih bahasa: Dian Angelia. Jakarta : Salemba Empat, 2009.
- [3] S.P. Robbins, S. P. Judge, "Perilaku organisasi," Buku 2, Jakarta: Salemba, 2008.
- [4] N.V. Lestari, dan F. Himan, F, "Pengaruh modal psikologis dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN dengan kualitas kehidupan kerja sebagai mediator," Tesis, Universitas Gadjah Mada, 2013.
- [5] F. Luthans, "Organizational behavior: an evidence – based approach," New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2011.
- [6] S.P. Robbins, "Perilaku organisasi," Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2003.
- [7] R. Veithzal, "Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik," Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.
- [8] N. Ramadhan, dan J. Sembiring, "Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di human capital center PT Telekomunikasi Indonesia Tbk," Jurnal Manajemen Indonesia, Vol. 14 No. 1, 2014.
- [9] C.F. Fey & D.R. Denison, "Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?," Working Paper 598. The William Davidson Institute, Michigan 2003.
- [10] F. Luthans, "Perilaku organisasi," edisi 10, Yogyakarta: Andi Offset. 2006.

- [11] C.H. Thomas,” A new measurement scale for employee engagement: scale development, pilot test and replication,” *Academy of management proceedings*, pp. 1-6, 2007.
- [12] Vibrayani, “Peran transformasional leadership terhadap employee engagement,” Tesis. Yogyakarta: Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM. 2012.
- [13] N. Lockwood, N, “Employee engagement”, USA: SHRM Research Briefly Stated, 2005.
- [14] A.B. Bakker and E. Demerouti, “ Towards a model of work engagement,” *Career development international*, no 13, vol 3, 2008, pp 209-223.
- [15] W.H. Macey, B. Schneider, K.M. Barbera, and S.A. Young,” Employee engagement: tools for analysis, practice and competitive advantage,” West Sussex: Willey-Blackwell, 2009.
- [16] J.K.Harter, F.L. Schmidt, and T.L. Hayes, “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis,” *Journal of applied psychology*, 2002, vol 87, pp 268-279.
- [17] I. Ghozali, I, “Model persamaan struktural: konsep dan aplikasi dengan program Amos 22,” Semarang: Badan Penerbit UNDIP. 2014.
- [18] W.B. Schaufeli, M. Salanova, R.V. Gonzalez and A. Bakker,” The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach,” *Journal of Happiness Studies*, 3, 2002. pp. 71-92.