

ANALISIS DAMPAK *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi kasus pada ASN di Kabupaten Jepara)

Skripsi
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh

Adiyatma Vega Pratama Suluh
NIM. 30401700008

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG FAKULTAS
EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**ANALISIS DAMPAK *PERCEIVED ORGANIZATIONAL*
SUPPORT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi kasus pada ASN di Kabupaten Jepara)**

Disusun Oleh :

Adiyatma Vega Pratama Suluh

30401700008

Telah disetujui oleh dosen pembimbing
dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian
Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 21 Juli 2024

Dosen Pembimbing



Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si

NIK. 210499047

**ANALISIS DAMPAK *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi kasus pada ASN di Kabupaten Jepara)

Disusun Oleh:

Adiyatma Vega Pratama Suluh

NIM: 30401700008

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal, 2 Agustus 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si

NIK. 210499047

Penguji I



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si

NIK. 210492030

Penguji II



Agus Sobari, SE, M.Si

NIK. 210401048

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Tanggal, 2 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Adiyatma Vega Pratama Suluh

NIM : 30401700008

Program studi : Manajemen

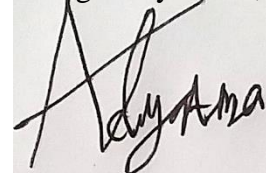
Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“ANALISIS DAMPAK *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi kasus pada ASN di Kabupaten Jepara)”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam skripsi ini.

Semarang, 10 Juni 2024

Yang menyatakan,



Adiyatma Vega Pratama Suluh
NIM. 30401700008

PERNYATAAN PERSETUJUAN UGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

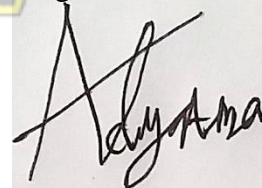
Nama	: Adiyatma Vega Pratama Suluh
NIM	: 30401700008
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir~~/Skripsi/~~Tesis~~/~~Disertasi~~* dengan judul : **“ANALISIS DAMPAK *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi kasus pada ASN di Kabupaten Jepara)”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya do internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 10 Juni 2024
Yang Memberi Pernyataan

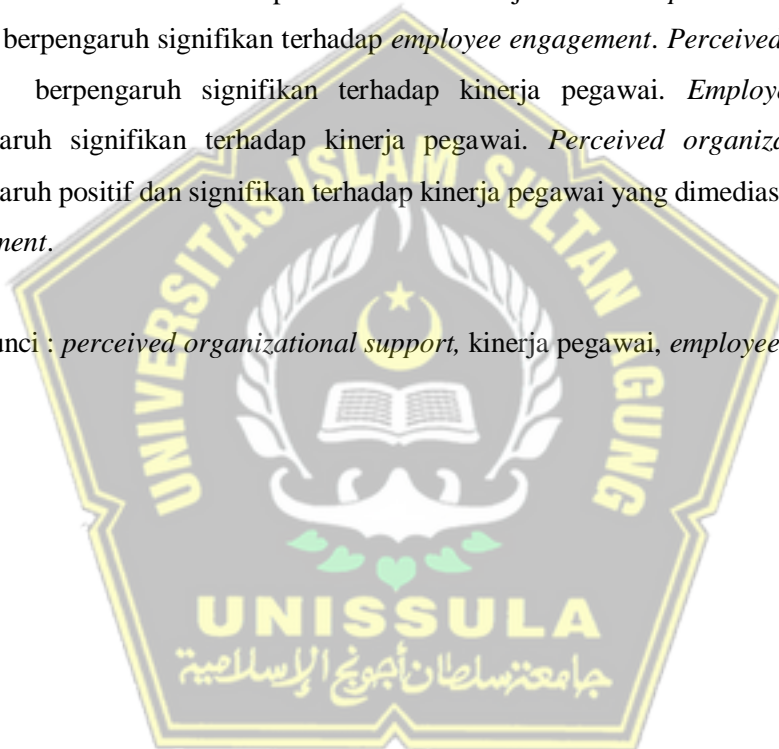


ADIYATMA VEGA PRATAMA SULUH
NIM. 30401700008

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji tentang analisis dampak *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variable intervening. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 98 responden yang bekerja sebagai ASN di Kabupaten Jepara. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reabilitas, uji multikolinieritas, dan uji hipotesis dengan menggunakan model SEM dengan pendekatan *partial least square* (PLS). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *employee engagement*.

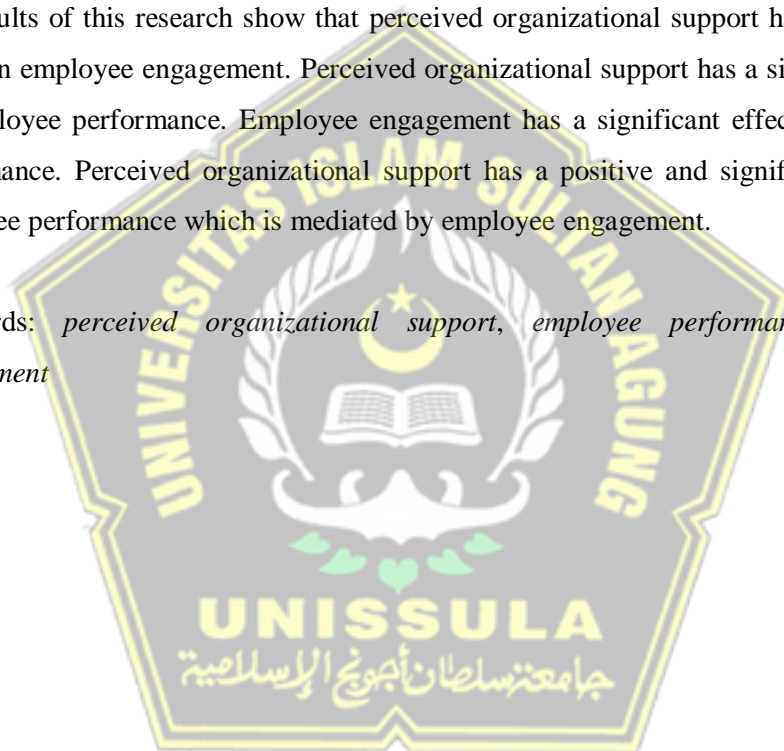
Kata Kunci : *perceived organizational support*, kinerja pegawai, *employee engagement*



ABSTRACT

This research examines the analysis of the impact of perceived organizational support on employee performance with employee engagement as an intervening variable. The sample used in this research was 98 respondents who worked as civil servants in Jepara Regency. The analysis techniques in this research are validity testing, reliability testing, multicollinearity testing, and hypothesis testing using the SEM model with a partial least squares (PLS) approach. The data collection method in this research uses a questionnaire. The results of this research show that perceived organizational support has a significant effect on employee engagement. Perceived organizational support has a significant effect on employee performance. Employee engagement has a significant effect on employee performance. Perceived organizational support has a positive and significant effect on employee performance which is mediated by employee engagement.

Keywords: *perceived organizational support, employee performance, employee engagement*



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas izin, rahmat dan hidayah-Nya penyusunan usulan penelitian skripsi yang berjudul **“ANALISIS DAMPAK *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada ASN di Kabupaten Jepara)”** dapat diselesaikan.

Penulisan Proposal Usulan Penelitian Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan Program Strata-1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari, berhasilnya penyusunan Proposal Usulan Penelitian Skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai belah pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, semangat, saran, serta do'a kepada penulis dalam menghadapi setiap tantangan. Sehingga, pada kesempatan kali ini penulis menghaturkan rasa terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan motivasi serta mengarahkan penulis sehingga, dapat menyelesaikan usulan penelitian skripsi ini.
2. Bapak Prof. DR. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen dan Staff serta Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) atas kerja sama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.

5. Kedua orangtua dan adik-adik saya yang selalu mendoakan, mendukung, memotivasi dan memberikan kasih sayang yang tulus sehingga, penulis bersemangat dalam menyelesaikan proposal ini.
6. Keluarga besar yang sudah mensupport sehingga bisa penulis bisa sampai sejauh ini.
7. Semua pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan usulan penelitian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang terbaik di sisi Allah SWT. Penulis juga memohon maaf bila dalam usulan penelitian skripsi ini terdapat kekurangan dan kesalahan karena penulis hanyalah manusia biasa yang tidak lepas dari kesalahan.

Penulis berharap semoga apa yang terkandung dalam usulan penelitian skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 10 September 2020
Penulis

Adiyatma Vega Pratama Suluh

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UGGAH KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II PENDAHULUAN.....	11
2.1. Perceived Organizational Support (POS)	11
2.1.1. Perceived Organizational Support	11
2.2. Employee Engagement	13
2.2.1. Employee Engagement	13
2.2.2. Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	15
2.3. Kinerja Pegawai.....	16
2.3.1. Kinerja Pegawai.....	16
2.4. Hubungan Antar Variabel	18
2.4.1. Pengaruh POS terhadap <i>Employee Engagement</i>	18
2.4.2. Pengaruh POS terhadap Kinerja Pegawai	19
2.4.3. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai	20

2.4.4. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> terhadap Kinerja Pegawai dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel <i>Intervening</i>	21
2.5. Kerangka Hipotesis.....	22
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1. Jenis Penelitian	24
3.2. Populasi dan Sampel.....	24
3.3. Definisi Oprasional dan Indikator	26
3.4. Pengukuran Variabel.....	27
3.5. Sumber Data.....	28
3.6. Teknik pengumpulan data.....	Error! Bookmark not defined.
3.7. Teknik Analisis.....	28
3.8. Metode Analisis Data.....	28
3.9. Uji Hipotesis.....	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	34
4.1. Deskripsi Responden	34
4.2. Statistik Deskriptif	37
4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	38
4.2.2. Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	39
4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	40
4.3. Analisis Data	42
4.3.1. Metode Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	42
4.3.2. Model Structural (<i>Iner Model</i>)	46
4.4. Uji Hipotesis.....	49
4.5. Pembahasan.....	53
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	60
5.1. Kesimpulan.....	60
5.2. Saran	Error! Bookmark not defined.
5.3. Penelitian mendatang.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA	63



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Data Jumlah Pegawai ASN dan Pegawai Sipil Kabupaten Jepara.....	25
Tabel 3.2.	Definisi Oprasional dan Indikator.....	26
Tabel 4.1.	Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	34
Tabel 4.2.	Deskripsi Jenis Kelamin.....	35
Tabel 4.3.	Deskripsi Pendidikan Terakhir.....	35
Tabel 4.4.	Deskripsi Lama Bekerja.....	36
Tabel 4.5.	Deskripsi Instansi.....	36
Tabel 4.6.	Statistik Deskriptif Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	38
Tabel 4.7.	Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	39
Tabel 4.8.	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai.....	40
Tabel 4.9.	Nilai <i>Outer Loadings</i>	42
Tabel 4.10.	Nilai <i>Average Variance Extracted</i>	43
Tabel 4.11.	Hasil Uji Reabilitas.....	44
Tabel 4.12.	<i>Composite Reliability</i>	45
Tabel 4.13.	<i>Colinearity Statistic (VIF)</i>	45
Tabel 4.14.	<i>R-Square (R²)</i>	46
Tabel 4.15.	Uji <i>Effect Size (f²)</i>	47
Tabel 4.16.	<i>Normed Fit Model (NFI)</i>	48
Tabel 4.17.	Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (<i>Path Coefficient</i>).....	49
Tabel 4.18.	Uji Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik.....	23
--------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN	68
--	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Prestasi kerja pegawai ditentukan oleh fungsinya dalam organisasi. Kinerja mengacu pada hasil kuantitatif dan kualitatif yang diperoleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan wewenang, tugas, dan kewajibannya, dengan tetap mematuhi hukum, moralitas, dan etika, serta memenuhi tujuan organisasi secara sah. Bakat individu pegawai menentukan keberhasilan suatu organisasi oleh karena itu, setiap bisnis berupaya mengoptimalkan kinerja pegawai. Berdasarkan perspektif ini, kita dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah apa yang dicapai orang-orang selama bekerja dan diharapkan dapat membantu keberhasilan organisasi.

Kesuksesan suatu organisasi bisa berhasil melalui usaha mengelola SDM yang dimilikinya. “Organisasi perlu mengerahkan energinya untuk manajemen sumber daya manusia atau SDM 75 persen, perlengkapan dan teknologi 10 persen, dan metode perencanaan 15 persen” (Amir, 2015). Menurut (Syamsun 2015), “SDM adalah aset yang perlu diperhatikan organisasi, maka dari itu harus ditingkatkan lagi sumber daya manusia organisasi untuk mengimbangi SDM organisasi yang ada saat ini, karena faktor penentu ketahanan organisasi terletak pada SDM yang besar di jajarannya. SDM para eksekutif sangatlah besar, sehingga organisasi perlu memajukan pelaksanaan perwakilan dengan mencari tahu faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pekerja. Cara yang dapat

dilaksanakan yaitu dengan memberikan bentuk dukungan organisasi terhadap pegawai, sehingga menghasilkan dukungan organisasi atau *perceived organizational support (POS)*.

Persepsi karyawan terhadap organisasi, atau dukungan organisasi yang dirasakan, disebut sebagai *Perceived Organizational Support (POS)*, yaitu sejauh mana organisasi akan menghargai kontribusinya dan tertarik pada kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002). “Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengoptimalkan dukungan pegawai agar mereka memiliki *sense of value* dan kontribusi terhadap organisasi. Jika pegawai mempersepsikan dukungan organisasi yang baik, maka akan menimbulkan persepsi positif, yang dapat berdampak pada hasil kerja” (Diana & Frianto, 2021). Menyatakan bahwa tingkat kinerja pegawai secara langsung dan signifikan dipengaruhi oleh tingkat kepemilikan POS, artinya semakin tinggi kepemilikan POS maka semakin baik pula hasil pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat POS yang baik akan memberikan kinerja tertinggi. Pegawai yang percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka, lebih bersedia mengambil resiko untuk organisasi, karena mereka percaya bahwa organisasi memahami niat dan dedikasi mereka yang terdalem terhadap organisasi. Pegawai yang bekerja pada organisasi yang menghargai kontribusi setiap pegawai dan memperhatikan kesejahteraan mereka akan merasakan keterkaitan dengan organisasi. Jika ada keterkaitan seperti itu, itu akan terlihat dari pekerjaan luar biasa yang dihasilkan oleh para karyawan ini serta dari tingkat dedikasi dan loyalitas mereka yang tinggi. Jika hal ini terjadi maka kinerja organisasi akan meningkat sehingga memudahkan organisasi untuk

berhasil. Dengan kata lain, jika seorang pegawai menerima dukungan organisasi, dia akan merasa berkewajiban untuk mengembalikannya sesuai dengan kemampuannya, salah satu bentuknya adalah tingkat keterkaitan pegawai atau *employee engagement*. Perikatan yang menghasilkan kontribusi kepada organisasi berupa kinerja terbaik.

Employee engagement adalah mengacu pada bagaimana perasaan pegawai tentang organisasi tempat mereka bekerja dan prinsip-prinsip yang dijunjung tinggi. Loyalitas organisasi yang kuat akan membuat pegawai merasa nyaman dan menghargai lingkungan mereka, termasuk lingkungan kerja dan kewajiban kerja mereka, memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik untuk organisasi. Pencapaian di tempat kerja ini membantu organisasi mencapai kesuksesan. (Lewiuci & Mustamu 2016) “mengatakan bahwa tingkat kinerja dapat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan merasa terhubung satu sama lain Untuk itu, jika seorang karyawan mempunyai rasa terikat terhadap pekerjaan akan memudahkan untuk mencapai visi organisasi tentu, suatu kesempatan ini dinilai telah dapat memberikan kemudahan suatu organisasi didalam pencapaian suatu tujuan yang mendasar dari organisasi tersebut atau yang telah direncanakan”. (Joushan et al., 2015) Menjelaskan bahwa *Employee engagement* mengacu pada hubungan semosional seseorang dengan organisasi dan tujuan-tujuannya, komitmen emosional ini menunjukkan bahwa karywan tersebut sangat memperhatikan pekerjaan, kewajiban, dan tugasnya.

Employee engagement adalah sikap yang baik, *absolut*, bermakna dan memotivasi, dengan tiga karakteristik yaitu *vigor*, *dedication* dan *absortion*. *Vigor*

artinya semangat yang sangat tinggi, kemampuan beradaptasi sangat cepat, tetap teguh meski dalam keadaan sulit, dan berusaha untuk membuat lebih baik. Dedcation adalah rasa berharga, inspirasi, semangat dan kecenderungan menyukai tantangan. Absortion dianggap sebagai fokus dan konsentrasi pada pekerjaan dan tugas (Wahab et al., 2018.). Berdasarkan sudut pandang tersebut, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang tidak hanya dapat diandalkan, mereka juga berbakti dan berdedikasi. Selain itu, demi kesuksesan organisasi, Pegawai dapat dihargai dengan kinerja melalui keterlibatan mereka.

Penelitian sebelumnya telah mengulas model yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kinerja pegawai berhubungan dengan bermacam-macam variabel, di antaranya adalah persepsi pegawai terhadap organisasi, atau dukungan organisasi yang dirasakan, disebut dengan *Perceived Organizational Support* (POS). Di antara studi yang mengkaitkan kinerja pegawai dengan *perceived organizational support* (POS) yakni Ilmaniar dan Djastuti (2018) studi dilakukan pada pegawai BUMN. Tujuannya untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *knowledge management* sebagai variabel *intervening*. Hasil dari penelitian Ilmaniar & Djastuti (2018) adalah pengaruh budaya organisasi dan *perceived organizational support* (POS) berdampak terhadap kinerja pegawai, dan *knowledge management* mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap kinerja pegawai. Penelitian Ilmaniar dan Djastuti (2018) sejalan dengan

penelitian Raharmoni & Arwani (2021) yaitu, “Meningkatkan dukungan organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai”.

Penelitian sebelumnya telah membahas model kinerja pegawai dengan *employee engagement* dilakukan oleh Rustono & Fattah (2015) pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa kinerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan *employee engagement* yang tinggi, kerja tim, mengelola kinerja dengan baik, komunikasi, pembelajaran dan pengembangan, keterlibatan pegawai, peran pekerjaan, dan fokus pelanggan. Penelitian Rustono & Fattah (2015) hasil yang sejalan dengan penelitian Katili (2021) bahwa, “Kinerja pegawai secara signifikan dipengaruhi oleh *employee engagement*”. Penelitian Agnes dan Roy (2017) menghasilkan, “*Employee engagement* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kinerja pegawai”.

Ada research gap penelitian yang diamati dalam studi sebelumnya, yang memerlukan analisis lebih lanjut tentang hubungan antara *perceived organizational support (POS)* dan kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai telah dipelajari, begitu juga dengan dampak *perceived organizational support (POS)* terhadap kinerja pegawai, namun penelitian mengenai bagaimana *perceived organizational support (POS)* dan *employee engagement* berinteraksi secara bersamaan masih kurang. Selain itu, hasil penyelidikan sebelumnya masih tidak konsisten. Hasil penelitian dari Fitriani (2022) yakni menghasilkan, “Dukungan organisasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Ilmaniar dan Djastuti (2018) yaitu *perceived*

organizational support berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Terdapat juga perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai juga terjadi. Penelitian Rahmadalena & Asmanita (2020) yaitu menghasilkan, “*Employee engagement* tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai”. Berbeda dengan hasil penelitian Katili (2021), Rustono dan Akbary (2015) mengatakan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan analisis yang lebih rinci tentang dampak variabel *employee engagement* sebagai variabel *intervening* pada *perceived organizational support (POS)* terhadap kinerja pegawai.

Subjek penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai sebagian besar dilakukan pada organisasi industri dan organisasi pelayanan publik, yakni Katili (2021), Agnes dan Roy (2017), Rahmadalena & Asmanita (2020) pada pegawai organisasi manufaktur yang bergerak dibidang produksi, kemudian penelitian Ilmaniar dan Djastuti (2018) dan Rustono dan Akbary (2015) pada PT. Telkom Indonesia, Raharmoni & Arwani (2021) Dinas perdagangan dan Perindustrian merupakan organisasi layanan publik. Karena kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang mendukung pencapaian keberhasilan organisasi, peneliti telah menetapkan bahwa penelitian kinerja karyawan dapat dilakukan di berbagai organisasi dan bisnis.

Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah. Artinya 3,3% instansi mendapatkan penilaian sangat baik, 35% dinilai baik, 50% cukup baik, dan 11,7% mengalami

penerapan manajemen kinerja ASN yang kurang baik (BKN, 2020). Dalam rangka melaksanakan reformasi birokrasi yang efektif dan bertanggung jawab, kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PANRB) mendorong penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) dan pembangunan Zona Integritas, berbasis pada hasil SAKIP tahun 2020 sebanyak 95,24% kementerian dan lembaga, 97,06% instansi pemerintah provinsi mendapat predikat B ke atas, tetapi instansi pemerintah kabupaten dan kota hanya mencapai 63,98% (Kominfo, 2021). Pada 2022, untuk mendukung peningkatan kualitas pekerjaan sesuai dengan PP No 30 Tahun 2019 (BPK, 2019). ASN yang mempunyai angka kinerja di bawah 50 akan dikenakan penalti dan punishment, sedangkan pegawai yang menunjukkan perolehan nilai sangat baik akan mendapatkan reward atau penghargaan berupa prioritas pengembangan kompetensi dan diikutsertakan dalam program perencanaan suksesi (talent pool) sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku (CNBC, 2021).

Fenomena *gap* dalam penelitian ini adalah kurangnya *employee engageemnt* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari wawancara dengan salah seorang staf BKD di Kabupaten Jepara pada kinerja pegawai masih tergolong rendah, disebabkan adanya perilaku pegawai yang belum mencerminkan kinerja yang baik, tingkat kedisiplinan pegawai masih kurang karena petugas pelayanan kurang memanfaatkan waktu seperti yang ditunjukkan oleh penundaan pekerjaan dan banyak pegawai yang sering muncul lebih lambat atau sengaja bolos dari yang diharapkan. Selain itu, sering terlambat menanggapi keluhan masyarakat,

mengakibatkan kinerja yang buruk dan kurangnya rasa tanggung jawab di tempat kerja.

Adapun Fenomena gap lainnya yakni: ketidak puasan pegawai terhadap infrastruktur kerja yang tidak memadai, tugas berlebihan, tugas dan fungsinya masih belum jelas. Beberapa pegawai ditempatkan tidak sesuai dengan jabatan fungsionalnya. Ketidaksesuaian penempatan pegawai tersebut dapat menciptakan hambatan yang optimal. Pegawai tidak puas dengan besarnya tunjangan yang diberikan karena merasa tunjangan tersebut tidak sebanding dengan tugas dan tanggung jawab pegawai dan juga waktu kompensasi yang terlalu lama, komunikasi yang kurang baik dengan atasan, koordinasi kerja yang tidak memadai, dan kondisi lingkungan kerja yang kurang memuaskan.

Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, mereka pasti akan secara aktif memberikan kontribusi untuk tujuan organisasi selanjutnya. Rekan kerja dan supervisor adalah orang-orang yang memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai, dan rekan kerja adalah orang-orang yang memiliki interaksi yang sangat erat satu sama lain dalam organisasi, berkat dukungan dari rekan kerja tersebut memiliki kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan atau memiliki waktu yang tidak menyenangkan dalam berkerja, yang berarti bahwa terciptanya lingkungan kerja yang menyenangkan dan nyaman merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi sejauh mana seorang pegawai melakukan pekerjaannya.

Dengan adanya dukungan organisasi yang diberikan kepada pegawai selain penghargaan yang diatur dalam undang-undang yang berlaku, juga mencakup

aspek-aspek yang mendukung peningkatan performa kinerja, seperti dukungan kepemimpinan, yaitu pengakuan atas kontribusi pegawai terhadap organisasi. Bukan hanya memberikan dukungan di lingkungan kerja seperti rekan kerja namun ruang kerja yang nyaman juga menjadi salah satu aspek motivasi pegawai yaitu rasa nyaman dalam bekerja yang tentunya akan mempengaruhi kinerja mereka. Namun, pegawai yang sangat produktif belum tentu terlibat dalam pekerjaan mereka. Artinya pegawai bekerja di bawah tanggung jawab ASN dan mereka merasa telah disumpah pada jabatannya, yang memungkinkan mereka untuk bekerja tanpa rasa kesukarelaan, kecintaan dan komitmen emosional yang penuh terhadap pekerjaannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh dukungan organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja ASN di suatu instansi kepegawaian daerah.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* ?
2. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai ?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai ?
4. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variable intervening pada ASN Kabupaten Jepara.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *employee engagement* pada ASN di Kabupaten Jepara.
2. Mendeskripsikan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai pada ASN di Kabupaten Jepara.
3. Mendeskripsikan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada ASN Kabupaten Jepara.
4. Mendeskripsikan pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variable intervening pada ASN Kabupaten Jepara.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat secara teoritis
Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai factor sebab yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang berupa *perceived organizational support* dan *employee engagement*.
2. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variable *intervening* pada ASN Kabupaten Jepara.

BAB II

PENDAHULUAN

2.1. Perceived Organizational Support (POS)

2.1.1. Perceived Organizational Support

Perceived organizational support yaitu seberapa jauh organisasi peduli dengan kesejahteraan pegawainya dan memenuhi kebutuhan sosial, emosional, dan kontribusi mereka dikenal sebagai dukungan organisasi yang dirasakan (Afsar & Badir, 2017). Sementara itu menurut (M. Anggraini, 2017) Dukungan organisasi, kemampuan untuk membuktikan dan bekerja secara mandiri tanpa konsekuensi negatif, saling percaya, hubungan yang mendukung, dan manajemen yang mendukung akan meningkatkan kenyamanan psikologis, pegawai dalam dukungan organisasi terbuka ditandai dengan merasa lebih aman di lingkungan kerja. *Perceived organizational support (POS)* berkaitan dengan bagaimana pegawai melihat sejauh mana organisasi mengakui kontribusi mereka, menawarkan bantuan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Kepercayaan pegawai akan berdampak pada persepsi kualitas hubungan pertukaran yang memberikan timbal balik antara kedua belah pihak yakni pegawai dan organisasinya (Alkasim & Ardi prahara, 2019). Semua bentuk penerimaan memberikan kesan kepada pegawai bahwa mereka adalah anggota penting dari tim dan diharapkan untuk berkontribusi dan melakukan yang terbaik. Sebagai gantinya, karena adanya perasaan bahwa organisasi menghargai dan peduli dengan penghargaan yang diterima.

Demikian dikatakan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mengatakan bahwa “*Perceived organizational support (POS)* mengacu pada hasil yang

menguntungkan bagi pegawai seperti kepuasan kerja dan suasana hati yang positif, sedangkan bagi organisasi seperti komitmen afektif dan kinerja emosional”.”Pegawai menganggap pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang menggambarkan ketergantungan relatif dan kontrak psikologis yang menetapkan perjanjian formal dengan organisasi mereka”(Eisenberger et al., 2001). “Persepsi dukungan organisasi juga merupakan jaminan bahwa organisasi ada untuk membantu pegawai ketika mereka perlu melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan ketika menghadapi situasi yang penuh tekanan” (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Berdasarkan (Rhoades & Eisenberger, 2002), ada 8 indikator yang digunakan untuk mengukur tingkatan *perceived organizational support* pada suatu organisasi, adalah :

1. Pentingnya kontribusi pegawai sangat penting bagi organisasi. Sejauh mana organisasi menghargai dan peduli tentang kontribusi dan peran pegawai dalam pekerjaan mereka.
2. Organisasi sangat menjunjung tinggi upaya extra dari pegawainya. Dalam sebuah organisasi, tidak jarang pegawai melakukan lebih banyak upaya daripada yang mereka butuhkan dalam suatu organisasi, jadi tidak jarang organisasi memberikan upaya ekstra kepada pegawai.
3. Organisasi akan menanggapi semua keluhan pegawai dengan serius. Sejauh mana organisasi memperhatikan, mendengarkan, dan menerima kekhawatiran pegawai serta menerima saran atau pendapat pegawai.

4. Organisasi benar-benar memperhatikan kesejahteraan pegawai. Se jauh tingkat kepedulian yang diambil oleh suatu organisasi terhadap kesejahteraan pegawai selama pelaksanaan tugas mereka.
5. Ketika pegawai tidak melakukan pekerjaannya dengan baik, organisasi akan memberi tahu mereka. Kesehatan di tempat kerja merupakan hal yang wajar, namun organisasi juga perlu memperhatikan kinerja pegawai. Pegawai harus ditegur oleh organisasi jika pekerjaannya di bawah standar untuk meningkatkan performa kinerja.
6. Organisasi memperhatikan kepuasan kerja keseluruhan pegawai. Organisasi memperhatikan dan mengevaluasi kepuasan pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan oleh organisasi.
7. Organisasi peduli dengan pegawai. Se jauh mana suatu organisasi peduli dan mendukung pegawai, memebrikan dukungan ini merupakan bentuk kepedulian kepada pegawai yang sudah bekerja untuk organisasi.
8. Organisasi bangga dengan kesuksesan pegawainya dalam bekerja. Se jauh mana organisasi merasa bangga atas pencapaian pegawainya dalam pekerjaan.

2.2. Employee Engagement

2.2.1. Employe Engagement

Employe engagement diartikan sebagai komitmen seorang pegawai terhadap prusahaan serta tujuannya. Komitmen emosional adalah keadaan dimana pegawai peduli dengan pekerjaan mereka, membuat mereka bekerja bukan hanya untuk digaji atau promosi, tetapi untuk tujuan organisasi (M. Yusuf *et al.*, 2019)

Sedangkan menurut Rog dan Hughes (2008) “*Employee Engagement* yaitu hubungan emosional dan intelektual yang kuat antara seorang pegawai dengan pekerjaan, organisasi, manajer, atau koleganya, yang memengaruhi seberapa keras dia bekerja di tempat kerja. *Employee Engagement* merupakan ekspresi perilaku individu untuk melakukan tugas-tugas yang ditetapkan oleh organisasi melalui kerjasama dengan orang lain dan kehadiran individu tersebut di organisasi (termasuk emosional, fisik dan kognitif). Dari pengertian beberapa ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* adalah hubungan antara pegawai dan tempat kerja, yang tidak hanya kehadiran fisik tetapi juga spiritual mereka melalui rasa memiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap afektif positif pegawai terhadap pekerjaan diartikan sebagai kesediaan mereka untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang ada. Hasil positif bagi pegawai dan organisasi dapat dicapai melalui keterlibatan pegawai .

Engagement adalah kesadaran emosional yang lebih besar dan bertahan lama yang tidak berpusat pada objek, orang, peristiwa atau aktivitas tertentu. Pegawai yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki tiga karakteristik : vitalitas (vigor), dedikasi (dedication), dan konsentrasi (absorption). Menurut Schaufeli *et al* (2002:74) *employee enagemnt* dibagi berdasarkan dimensi yaitu :

1. *Vigor*

Kemauan untuk mencoba hal baru dalam bekerja, ketahanan mental dan fisik pada tingkat yang tinggi, semangat, dan ketahanan dalam menghadapi kesulitan. selama bekerja, sdan kemauan untuk berusaha dalam pekerjaan, serta ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Dengan kata lain, vigor yaitu

komitmen pegawai yang ditandai dengan semangat dan mentalitas yang tinggi saat bekerja, energy yang maksimal, keberanian untuk memberikan yang terbaik, keinginan, kemauan dan kemauan untuk bekerja sungguh-sungguh agar memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan, tekun, tidak gampang menyerah, spiritual dan bertahan dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

Mempunyai inspirasi, kebanggaan, semangat, dan tantangan. Artinya *dedication* adalah keterkaitan emosional pegawai dengan pekerjaan mereka, merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya dan organisasi tempat mereka bekerja, serta tetap semangat dan tekun hingga akhir di organisasi tanpa merasa terancam dengan adanya tantangan yang dihadapi.

3. *Absorption*

Dapat focus sepenuhnya dan bahagia saat bekerja sehingga meskipun pegawai sedang mengalami masalah waktu terasa berlalu dengan cepat. Artinya *absorption* yaitu sikap perhatian penuh pegawai terhadap pekerjaannya, perasaan bahagia karena benar-benar terserap dalam pekerjaan, sangat focus dan serius mengerjakan pekerjaannya. Pegawai merasa waktu kerja begitu cepat berlalu sehingga sulit bagi mereka untuk melepaskan atau berpisah dari pekerjaannya.

2.2.2. Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Bakker dan Demerouti (2007), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, yakni :

- 1) Job Resources. Ini mengacu pada aspek kesehatan, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang memungkinkan orang untuk: mencapai tujuan profesional, mengurangi tuntutan pekerjaan, mengurangi biaya psikologis dari bekerja, dan mendorong pertumbuhan, pengembangan, dan perbaikan diri.
- 2) Salience of Job Resources. Pentingnya atau kegunaan sumber daya tenaga kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor ini.
- 3) Personal Resources. Artinya, karakteristik yang dimiliki pegawai, khususnya kepribadian, penampilan, usia, atau karakteristik lainnya. Karena mereka memiliki skor yang lebih tinggi pada kemampuan *extraversion* dan kognitif dan skor yang lebih rendah pada *neuroticism*. Pegawai yang memiliki engagement akan memiliki karakteristik pribadi yang berbeda dari pegawai lainnya.

2.3. Kinerja Pegawai

2.3.1. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perilaku seseorang untuk menentukan hasil pekerjaannya ketika seorang pegawai memenuhi tugas dan kewajibannya di dalam organisasi sesuai dengan standar dan persyaratan yang ditetapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Noviardy & Aliya, 2020). Menurut Edi Sugiono (2021) Kinerja adalah hasil kerja yang diberikan kepada pegawai merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Kinerja yaitu hasil yang diperoleh ketika pegawai (pegawai) memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya sesuai dengan kriteria yang dipengaruhi oleh masing-masing organisasi atau organisasi Prasetyo (2021). Berdasarkan beberapa ahli

diatas dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja nyata yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Efisiensi juga didefinisikan sebagai hasil yang dihasilkan seseorang baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu faktor penting yang mempengaruhi kinerja seseorang yakni tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman dan motivasi kerja. Prestasi kinerja seseorang akan memberikan umpan balik, sehingga dapat terus proaktif dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan diharapkan dapat menghasilkan kualitas kerja yang baik. Pendidikan berdampak pada kinerja individu karena dapat memberi mereka wawasan yang lebih luas tentang inisiatif atau inovasi yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka.

Berdasarkan (Viswesvaran & Ones, 2000), variable kinerja pegawai diukur melalui beberapa indikator yaitu :

1. *Effort* mencakup giat dan berinisiatif.
2. *Job knowledge* mencakup pengetahuan dan keterampilan, pemahaman tugas.
3. *Quality* mencakup teliti dan akurat
4. *Quantity* mencakup pencapaian target
5. *Compliance with rules* mencakup paham dan taat dengan aturan
6. *Interpersonal Competence* mencakup kerjasama dan hubungan baik antar karyawan

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Pengaruh POS terhadap *Employee Engagement*

Keterkaitan antara POS dengan *Employee Engagement* didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian “Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening pada pegawai PT. Pos Indonesia Kota Madiun” oleh Afrianty dan Ariani (2017). Berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Penelitian yang dilakukan pada tahun (2014) yang berjudul “*Relationship of Perceived Organizational Support and Employee Engagement*” oleh Abdul Khaliq Alvi dan Abdus Sattar Abbasi. Hasil penelitian tersebut adalah *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* artinya pegawai dengan dukungan organisasi yang kuat lebih banyak terlibat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka dan berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Ayman Alshaabani dan Rober Magda (2021) yang berjudul “*Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary : Employee Engagement and Affective Commitment as Mediator*”. Hasil penelitian tersebut *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* jadi keterlibatan pegawai berkorelasi dengan seberapa besar dukungan yang mereka rasakan dari organisasi.

Berdasarkan uraian penelitian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁: *Perceived Organizational Support (POS)* (X) berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* (Z).

2.4.2. Pengaruh POS terhadap Kinerja Pegawai

Terdapat penelitian terdahulu yang membahas tentang POS dengan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Eko Prasetyo dan Anang Kistyanto pada tahun (2022) berjudul “*Perceived Organizational Support on Employee Performance: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem*”. Hasil dari penelitian Anang Kistyanto dan Eko Prasetyo yakni *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Penelitian lainnya yang mengkaitkan *Perceived Organizational Support* dengan Kinerja Kryawan adalah penelitian Ali Amran et al pada tahun (2022) dengan judul “*The Role of Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior in Building Employee Performance*” dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Performance* artinya jika penerapan POS semakin bagus, maka kinerja dari pegawai akan semakin bagus. Penelitian Rohana Nur Aini et al (2021) dengan judul “*The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance Mediated by Affective Commitments At Muhammadiyah University Yogyakarta*” dari hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Performance* tingginya tingkat dukungan yang tinggi yang dirasakan pegawai di tempat kerja mempengaruhi tingkat kinerja. Berdasarkan dari uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut

H₂: *Perceived Organizational Support (POS)* (X) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai(Y)

2.4.3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan keterkaitan dengan *Employee Engagement* dengan Kinerja Pegawai. Yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Andrian Noviardy (2020) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit Pada PT. Suryabumi Agrolanggeng, Sumatera Selatan”. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* dengan Kinerja Pegawai. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pegawai ketika merasa benar-benar bahagia dan termotivasi, mereka sangat puas, merasa peduli, dan sepenuhnya terlibat dalam organisasi untuk bekerja sebagai tim untuk meningkatkan kesuksesan organisasi. Kedua, menurut penelitian Zainal Arifin tahun (2019) yang berjudul “Improving the Effect of Satisfaction on Job Performance through *Employee Engagement*” menjelaskan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Yang ketiga, menurut hasil dari penelitian Kasimu Sendawula pada tahun (2018) dengan judul “Traning, *Employee Engagement* and *Employee Performance*: Evidence from Uganda’s health sector” menjelaskan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya perubahan positif pada *employee engagement* dapat menyebabkan perubahan positif pada kinerja pegawai. Sebaliknya, perubahan negative pada *employee engagement* menyebabkan perubahan negative dalam kinerja pegawai. Keempat, hasil penelitian dari Hari

Sucahyowati tahun (2020) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement*, Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT MK Semarang”. Hasil dari penelitian Hari Sucshyowati menjelaskan *Employee Engagegemnt* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian penelitian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: *Employee Engagement* (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y).

2.4.4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Pegawai dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening*

Dengan dukungan yang diberikan organisasi kepada pegawai dapat menimbulkan persepsi positif kepada organisasi atau biasa disebut dengan dukungan organisasi (*perceived organizational support* (POS)). Jika pegawai mempunyai dukungan organisasi yang baik, maka dapat mempengaruhi *employee engagement* atau keterlibatan pegawai dalam perannya di organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Audina Anggraini (2021) dengan judul “The Influence of Work Environment and Perceived Organizational Support on the Employee Performance of PT Y in Surabaya with Employee Engagement as an Intervening Variable”. Dari hasil penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara POS (*perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai dan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* artinya variabel *employee engagement* mengintervensi *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian I Gede Riana (2021) dengan judul : “The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement and Employee Performance” adaya pengaruh positif signifikan antara persepsi

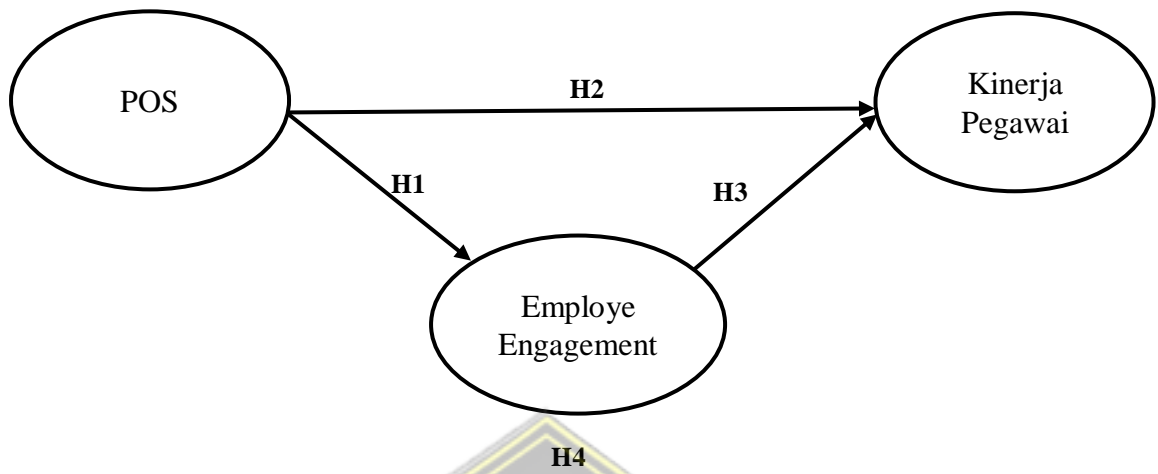
dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Penelitian lainnya yang mengkaitkan POS (*Perceived Organizational Support*) terhadap kinerja pegawai dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening adalah penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Ariska Dewi (2023) dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel mediasi”. Hasil penelitian memiliki berpengaruh positif, signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai dan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening dengan kata lain *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai dapat dimediasi oleh *employee engagement*.

Berdasarkan uraian penelitian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: *Perceived Organizational Support* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening (Z).

2.5. Kerangka Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka yang sudah dijelaskan antar variabel. Konsep pada penelitian ini mengasumsikan bahwa ada keterkaitan antara *perceived organizational support* (POS), *employee engagement* dan kinerja pegawai. Kerangka konseptual yang menjadi dasar penelitian ini dapat dijelaskan dalam model hipotetis yang bisa dilihat pada gambar 2.1 Model Empirik.



Gambar 2.1. Model Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *eksplanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian *eksplanatory research* berupaya menyelidiki hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu. Ini melibatkan analisis hubungan antar variabel untuk memahami bagaimana satu variabel berdampak pada variabel lainnya.

Berdasarkan (Sugiyono, 2015). Penelitian yang menggunakan metode kuantitatif melibatkan mempelajari populasi dan sampel penelitian tertentu serta menganalisis data untuk menguji hipotesis yang diterapkan. Penelitian ini melibatkan 3 variabel yaitu variabel independen *perceived organizational support*, variabel mediator *employee engagement*, dan variabel dependen kinerja pegawai.

3.2. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah suatu wilayah umum yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang digunakan oleh para peneliti untuk dipertimbangkan dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah ASN dan Pegawai Negri Sipil Kabupaten Jepara yang berjumlah 5.735 orang. Populasi didalam penelitian ini bias diliat pada Table 3.1.

Tabel 3.1. Data Jumlah Pegawai ASN dan Pegawai Sipil Kabupaten Jepara.

No.	Golongan	Jumlah
1.	III/a	1020
2.	III/b	1313
3.	III/c	880
4.	III/d	929
5.	IV/a	1017
6.	IV/b	545
7.	IV/c	32
8.	IV/d	3
9.	IV/e	1
10.	Total	5.735

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari ukuran dan karakteristik populasi (Sugiyono, 2015:118). Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dan *purposive sampling*, yang secara khusus berfokus pada sampel yang memenuhi kriteria tertentu dalam penelitian. Dengan beberapa kriteria pengambilan sampel *purposive sampling* yaitu :

- 1) Responden merupakan pegawai tetap dan aktif
- 2) Pegawai yang telah bekerja lebih dari 1 tahun akan dijadikan responden.

Rumus Solvin digunakan untuk menghitung besarnya sampel dalam penyelidikan ini karena populasinya diketahui secara pasti..

Rumus Solvin :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Penjelasan :

n : Jumlah sampel

N : Jumlah Populasi

e : *error level* (batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel)

Catatan: Peneliti dapat menentukan sendiri tingkat kesalahan. Umumnya digunakan 1% = 0,01 atau 5% = 0,05 atau 10% = 0,1. (I Made Dwi Mertha Adnyana, 2021)

Penelitian ini mempunyai populasi sebanyak 5.735 karyawan dan tingkat signifikansi 0,1, sehingga besar sampelnya adalah :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{5.735}{1+5.735(0,1)^2}$$

$$n = \frac{5.735}{58,35} = 98,2862 \text{ dibulatkan menjadi } 98 \text{ pegawai}$$

3.3. Definisi Oprasional dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3.2. Definisi Oprasional dan Indikator

No.	Definisi Oprasional	Indikator	Sumber
1.	<i>Perceived organizational support</i> yaitu seberapa jauh organisasi peduli dengan kesejahteraan pegawainya dan memenuhi kebutuhan sosial, emosional, dan kontribusi mereka.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pentingnya kontribusi pegawai bagi organisasi. 2. Menjunjung tinggi upaya extra pegawai. 3. Menanggapi keluhan pegawai. 4. Memperhatikan kesejahteraan pegawai. 5. Mengingatnkan pegawai. 6. Memperhatikan kepuasan kerja pegawai. 7. Peduli dengan pegawai. 	(Afsar & Badir, 2017) (Rhoades & Eisenberger, 2002).

-
8. Bangga dengan kesuksesan pegawai dalam bekerja.

<p>2. <i>Employee Engagement</i> adalah kesadaran emosional yang lebih besar dan bertahan lama yang tidak berpusat pada objek, orang, peristiwa atau aktivitas tertentu. Pegawai yang terlibat dalam pekerjaannya.</p>	<p>1. Vigor 2. Dedication 3. Absorption</p>	<p>Schaufeli <i>et al</i> (2002:74)</p>
<p>3. Kinerja pegawai adalah perilaku seseorang untuk menentukan hasil pekerjaannya ketika seorang pegawai memenuhi tugas dan kewajibannya di dalam organisasi sesuai dengan standar dan persyaratan yang ditetapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.</p>	<p>1. <i>Effort</i> 2. <i>Job Knowledge</i> 3. <i>Quality</i> 4. <i>Quantity</i> 5. <i>Compliance with rules</i> 6. <i>Interpersonal Competence</i></p>	<p>(Viswesvaran & Ones, 2000)</p>

3.4. Pengukuran Variabel

Skala pengukuran adalah metode untuk mengukur informasi dari responden atas pernyataan yang ditetapkan dalam kuesioner. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain *perceived organizational support* sebagai variabel *independen*, *employee engagement* sebagai variabel *intervening*, dan kinerja pegawai sebagai variabel *dependen*. Skala likert digunakan untuk mengisi kuesioner untuk mengukur pendapat dan perspektif responden terhadap suatu fenomena tertentu. Skala likert penelitian disusun sebagai berikut.:

- a. Sangat setuju (SS) mendapatkan skor 5
- b. Setuju (S) mendapatkan skor 4
- c. Cukup (C) mendapatkan skor 3
- d. Tidak setuju (TS) mendapatkan skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) mendapatkan skor 1

3.5. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu sumber data yang dikumpulkan langsung dari temuan penelitian, untuk membuktikan data tersebut. Data penelitian ini diperoleh secara langsung melalui kuesioner yang diberikan kepada pekerja ASN Jepara untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap variabel *perceived organizational support*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Tujuan dari kuesioner adalah untuk mengidentifikasi variabel yang akan diukur dan melakukannya secara efektif. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertulis yang dibagikan langsung kepada responden.

3.7. Teknik Analisis

Setelah semua data terkumpul, tahap selanjutnya adalah pengolahan data. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, dengan Smart PLS sebagai aplikasi yang digunakan untuk penelitian ini.

3.8. Metode Analisis Data

- a. **Metode pengukuran (Outer Model)**

Hubungan antara variabel laten dengan indikatornya ditentukan oleh model ini, atau dengan kata lain *outer model* menggambarkan hubungan antara masing-masing indikator dengan variabel laten yang bersangkutan. Dimaksudkan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang menjadi variabel penelitian..

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Tujuan Uji Validitas adalah untuk mengetahui apakah suatu kuesioner valid. Suatu kuesioner dianggap valid jika pertanyaan-pertanyaannya dapat secara efektif mengukur apa yang dimaksudkan. Validitas dan relevansi pernyataan dan pertanyaan dalam kuesioner dapat diketahui dengan membandingkan r hitung dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan bernilai positif maka dianggap valid. Apabila r hitung kurang dari r tabel maka dianggap tidak sah.

b. Uji Reliabilitas

Uji *cronbach alpha* digunakan untuk melakukan uji reliabilitas. Reliabilitas suatu instrumen penelitian dapat dinilai berdasarkan nilai alpha dan r tabel. Suatu instrumen penelitian dikatakan *reliable* jika Cronbach alpha $>$ r tabel, yang menunjukkan keakuratan alat ukur yang digunakan. Nilai alpha yang lebih besar dari 0,60 menandakan suatu variabel *reliable*. Pada rumus sebagai berikut :

$$\alpha_u = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_1^2}{S_1^2} \right)$$

Penjelasan :

k = jumlah butir kuisioner

α_u = Koefisian keterandalan butir kuiseoner

$\sum S_1^2$ = Jumlah variansi skor butir yang valid

S_1^2 = Variansi total skor butir

Ketika nilainya 0 (nol) maka reabilitasnya rendah, rumus Cronbach

Alpha digunakan untuk menguji reliabilitas data, dengan rumus:

$$S_1^2 = \frac{\sum X_i^2}{n} - \left(\frac{\sum X_i}{n} \right)^2$$

Keterangan:

$\sum Xi$ = Jumlah skor setiap butir

$\sum Xi^2$ = Jumlah kuadrat skor setiap butir

1. *Composite reliability*

Penilaian reliabilitas indikator variabel melibatkan penggunaan *composite reliability*. Jika nilai reliabilitas komposit melebihi 0,7 maka menunjukkan reliabilitas konstruk yang tinggi, meskipun nilai 0,6 masih dianggap dapat diterima.

c. Uji Multikolineritas

Tujuannya adalah Untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel independen dalam model regresi yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolineritas. Pada uji multikolineritas, skor VIF < 3,5-5 menunjukkan tidak adanya multikolineritas.

b. Model Structural (Inner Model)

Model struktur variabel laten menjadi fokus utama *inner model*, dengan asumsi bahwa variabel laten menunjukkan hubungan linier dan mempunyai hubungan sebab akibat. Model struktural diestimasi menggunakan uji R-square (R^2), relevansi produktif (Q^2), uji *Effect size* (f^2) Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menganalisis *inner model*, antara lain sebagai berikut. :

1. R-Square (R^2)

Dalam penelitian, model ini digunakan untuk menilai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terkait. Nilai *R-Square* sebesar 0,67 dianggap signifikan, 0,33 dianggap sedang, dan 0,19 dianggap lemah..

2. Uji *Effect Size* (f^2)

Selain untuk menentukan apakah terdapat korelasi yang cukup besar antar variabel, penting bagi peneliti untuk mengukur kekuatan hubungan tersebut melalui *Effect Size* atau *f-square*. Nilai *f-square* sebesar 0,02 menunjukkan dampak kecil, 0,15 menunjukkan dampak sedang, dan 0,35 menunjukkan dampak besar. Nilai yang lebih rendah dari 0,02 dapat diabaikan atau dianggap tidak mempunyai dampak..

3. *Predictive Relevance* (Q^2)

Selain menguji nilai R-Square yang tinggi, penilaian hasil model struktural juga dapat melibatkan penggunaan *relevansi prediktif* Q^2 . Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menandakan adanya Relevansi Prediktif dalam model, sedangkan nilai Q^2 yang kurang dari 0 menandakan tidak adanya *relevansi prediktif*..

4. *Normed Fit Model (NFI)*

Normed Fit Index (NFI) adalah salah satu ukuran kecocokan awal yang diperkenalkan dalam literatur SEM. Ini melibatkan perbandingan nilai Chi2 dari model yang diusulkan dengan tolok ukur yang bermakna. Karena nilai Chi2 dari model yang diusulkan saja tidak memberikan informasi yang cukup untuk mengevaluasi model, NFI menggunakan nilai Chi2 dari model nol sebagai patokan. NFI kemudian dihitung sebesar 1 dikurangi nilai Chi2 model usulan dibagi dengan nilai Chi2 model nol, sehingga menghasilkan nilai antara 0 dan 1. Jika nilai NFI > 0,1 atau lebih tinggi, maka model tersebut dapat dianggap baik atau dapat diterima. Nilai NFI yang lebih tinggi menunjukkan kesesuaian yang lebih baik, sedangkan nilai NFI di atas 0,9 biasanya menunjukkan kesesuaian yang dapat diterima.

5. *Path coefficient*

Koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan R2 digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel lain memenuhi variabel terikat.

3.9. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan t statistik dan P Values untuk mengetahui pengaruh parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Pengaruh antar variabel dianggap signifikan apabila nilai t hitung melebihi 1,96 atau nilai P kurang dari 0,05.

1) Pengaruh Langsung (direct effect)

Jika ada tanda panah yang menghubungkan dua variabel laten, maka terjadi dampak langsung (*direct effect*), yang dinilai dari nilai taksiran antara kedua variabel tersebut. karena nilai koefisien jalur positif, suatu variabel mempunyai dampak satu arah terhadap variabel tersebut, seiring dengan naik/naiknya nilai variabel eksogen, maka nilai variabel endogen juga meningkat. Ketika nilai koefisien jalur negatif, dampak suatu variabel terhadap nilai tersebut berlawanan arah, jika suatu variabel luar tumbuh atau naik maka variabel endogennya turun.

2) Pengaruh Tidak Langsung (indirect effect)

Efek tidak langsung antara dua variabel dapat muncul ketika satu variabel berdampak pada variabel lain melalui salah satu variabel laten, seperti yang ditentukan oleh lintasan model penelitian.

3) Pengaruh Total (Total Effect)

Dampak total merupakan hasil gabungan dari dampak langsung dan tidak langsung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tujuan bab ini adalah untuk menjelaskan temuan-temuan penelitian komprehensif yang diperoleh melalui berbagai tahapan dengan mengikuti metodologi penelitian yang baik. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memperjelas *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai, dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Peneliti menggunakan jumlah sampel sebanyak 100 responden untuk penelitian ini. Analisis data ini dilakukan dengan menggunakan program Smart PLS 4.0.

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini mengumpulkan data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada 101 ASN di Kabupaten Jepara. Dari 101 kuesioner yang disebar terdapat sedikit yang rusak atau cacat sehingga menyisakan 100 kuesioner untuk analisis data. Pendistribusian kuesioner melibatkan penggunaan platform online, khususnya Google Formulir, dan pengiriman fisik ke organisasi. Tingkat respon kuesioner dirinci pada tabel 4.1..

Tabel 4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kuesioner yang disebar	101	101
2.	Kuesioner yang diterima	101	101
3.	Kuesioner yang rusak/cacat	1	1
4.	Kuesioner yang digunakan dalam Penelitian	100	100

Sumber : Data Analisis Primer,2024

1. Deskripsi Jenis Kelamin

Tabel 4.2. Deskripsi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Laki-Laki	42	42%
Perempuan	58	58%
Jumlah	100	100%

Sumber : Data Analisi Primer,2024

Dari data pada Tabel 4.2, mayoritas peserta survei dengan kondisi terkait gender adalah perempuan, yaitu sebesar 58% dari total responden, sedangkan laki-laki berjumlah 42%. Hal ini menandakan jumlah ASN perempuan di Kabupaten Jepara lebih banyak dibandingkan laki-laki..

2. Deskripsi Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3. Deskripsi Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persen
S1	82	82%
S2/S3	18	18%
Jumlah	100	100%

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Berdasarkan responden jumlah terbanyak dengan ketentuan pendidikan terakhir, paling banyak adalah dari S1 yaitu 82 orang (82%), dan yang paling sedikit dari tingkat pendidikan S2/S3, yaitu sebanyak 18 orang (18%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar ASN di Kabupaten Jepara berasal dari lulusan S1. Hal ini dikarenakan rekrutmen ASN lebih banyak mensyaratkan lulusan S1.

3. Deskripsi Lama Bekerja

Tabel 4.4. Deskripsi Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persen
1-10 Tahun	41	41%
11-20 Tahun	38	38%
21-30 Tahun	21	21%
Jumlah	100	100%

Sumber : Data Primer, 2024

Berdasarkan survei, jumlah peserta terbanyak yang pernah bekerja dalam jangka waktu 1 sampai 10 tahun yaitu sebanyak 41 orang (41%). Setelah itu, sebanyak 38 orang (38%) telah bekerja selama 11-20 tahun, dan peserta paling sedikit sebanyak 21 orang (21%) yang telah bekerja selama 21-30 tahun. Hal ini dikarenakan banyak ASN yang belum lama menjadi ASN di Kabupaten Jepara.

4. Deskripsi Instansi

Tabel 4.5. Deskripsi Instansi

Instansi	Frekuensi	Persen
Pengadilan Negri Jepara	5	5%
Badan Pusat Statistik (BPS)	15	15%
Dinas Pendidikan	19	19%
DP3AP2KB	5	5%
Badan Kepegawaian Daerah	8	8%
Puskesmas	11	11%
Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah	6	6%
Bangkesbangpol Kabupaten Jepara	9	9%
Badan Lingkungan Hidup	6	6%
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	7	7%
Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara	9	9%
Jumlah	100	100%

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Dari data table 4.5 jumlah responden terbanyak dengan ketentuan nama instansi, paling banyak adalah dari instansi sekolah baik dari SD, SMP, maupun SMA yaitu 19 orang (19%), dan yang paling sedikit adalah dari

Pengadilan Negeri Jepara dan DP3AP2KB yaitu 5 orang (5%). Seluruh ASN di Kabupaten Jepara yang menjadi responden di penelitian ini semuanya masih aktif bekerja di kantor.

4.2. Statistik Deskriptif

Menganalisis statistik deskriptif variabel melibatkan melihat bagaimana responden menjawab setiap pertanyaan dalam survei penelitian untuk memahami tanggapan mereka dengan jelas. Metode analisis indeks digunakan untuk menggambarkan bagaimana responden memandang item yang disajikan dalam skala Likert. Rumus di bawah ini digunakan untuk menghitung indeks respon responden.:

Nilai Indeks = $((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)) / 5$ Dimana :

F1 mewakili frekuensi responden yang menjawab 1

F2 menunjukkan frekuensi responden yang menjawab 2

F3 menunjukkan frekuensi responden yang menjawab 3

F4 menunjukkan frekuensi responden yang menjawab 4

dan F5 mewakili persentase responden yang menjawab 5.

Jawaban responden terhadap kuesioner penelitian diberi nomor 1 sampai 5 sehingga menghasilkan kisaran angka indeks 20 sampai 100 yang mencakup 80 poin. Untuk penelitian ini diterapkan kriteria 3 kotak sehingga menghasilkan kisaran 26,66. Kisaran tersebut menjadi dasar penentuan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

20,00 – 46,66 = Rendah

46,67 – 73,33 = Sedang

73,34 – 100,00 = Tinggi

4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel *Perceived Organizational Support*

Tabel 4.6. Statistik Deskriptif Variabel *Perceived Organizational Support*

Indikator		Perceived Organizational Support					Jumlah	Rata Rata	Kategori
		STS	TS	C	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Pentingnya kontribusi pegawai bagi organisasi		0	1	0	51	48			
	Jumlah	0	2	0	204	240	446	89,2	Tinggi
Menjunjung tinggi upaya extra pegawai		0	0	3	51	46			
	Jumlah	0	0	9	204	230	443	88,6	Tinggi
Menanggapi keluhan pegawai		0	0	6	57	37			
	Jumlah	0	0	18	228	185	431	86,2	Tinggi
Memperhatikan kesejahteraan pegawai		0	0	4	59	37			
	Jumlah	0	0	12	236	185	433	86,6	Tinggi
Mengingatnkan pegawai		0	0	0	56	44			
	Jumlah	0	0	0	224	220	444	88,8	Tinggi
Memperhatikan kepuasan kerja pegawai		0	0	2	65	33			
	Jumlah	0	0	6	260	165	431	86,2	Tinggi
Peduli dengan pegawai		0	0	1	66	33			
	Jumlah	0	0	3	264	165	432	86,4	Tinggi
Bangga dengan kesuksesan pegawai dalam bekerja		0	0	4	57	39			
	Jumlah	0	0	12	228	195	435	87	Tinggi
		Jumlah						699	
		Rata-Rata						87,375	Tinggi

Sumber : Data Analisis Primer,2024

Tabel 4.6 menunjukkan rata-rata skor sebesar 87,375 yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden berpendapat *perceived organizational*

support ASN di Kabupaten Jepara termasuk tinggi. Jika dilihat dari sebaran jawaban responden, skor tertinggi sebesar 89,2 terdapat pada indikasi nilai kontribusi pegawai terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena para atasan di instansi Kabupaten Jepara menghargai kontribusi para pegawai ASN. Sebab partisipasi pegawai dapat memberikan pengaruh pada kinerja individu pegawai dan pada akhirnya akan memberikan dampak yang sangat besar terhadap pencapaian tujuan. Sedangkan skor terendah sebesar 86,2 terdapat pada 2 indikator menanggapi keluhan pegawai dan memperhatikan kepuasan kerja pegawai. Hal ini dikarenakan tidak semua atasan menanggapi keluhan pegawai dan memperhatikan kepuasan kerja pegawai dengan masalah yang sedang dihadapi para ASN. Berdasarkan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa individu yang bekerja sebagai ASN di Kabupaten Jepara merasakan adanya dukungan organisasi terhadap kontribusi mereka dengan adanya menjunjung tinggi upaya extra pegawai, menanggapi keluhan pegawai, memperhatikan kesejahteraan pegawai, mengingatkan pegawai, memperhatikan kepuasan kerja pegawai, peduli dengan pegawai, bangga dengan kesuksesan pegawai dalam bekerja serta adanya dukungan khusus yang diberikan instansi ASN tersebut bekerja.

4.2.2. Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Tabel 4.7. Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Indikator		Work Engagement					Jumlah	Rata Rata	Kategori
		STS	TS	C	S	SS			
		1	2	3	4	5			
<i>Vigor</i>		0	0	0	60	40			
	Jumlah	0	0	0	240	200	440	88	Tinggi
<i>Dedication</i>		0	0	0	65	35			
	Jumlah	0	0	0	260	175	435	87	Tinggi
		0	0	2	67	31			

<i>Absorption</i>	Jumlah	0	0	6	268	155	423	84,6	Tinggi
		Jumlah						259,6	
		Rata-Rata						86,53	Tinggi

Sumber : Data Analisis Primer,2024

Tabel 4.7 menunjukkan rata-rata skor sebesar 86,53 yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden berpendapat bahwa ASN yang bekerja di Kabupaten Jepara mempunyai komitmen positif yang kuat terhadap organisasi. Jika dilihat dari sebaran jawaban responden, indikator *vigor* mempunyai skor tertinggi yaitu 88. Hal ini disebabkan oleh besarnya semangat dan ketahanan mental para ASN yang bekerja di Kabupaten Jepara, serta kemauan mereka untuk berusaha. dan ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Sedangkan indikator *absorption* mempunyai skor terendah 84,6. Meski terendah, namun angka ini tergolong sangat tinggi, sehingga mayoritas responden berpendapat bahwa mereka mempunyai sikap perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berkerja sebagai ASN di Kabupaten Jepara menunjukkan semangat dan ketangguhan psikologis yang kuat, berkomitmen penuh terhadap pekerjaannya, dan sangat berkomitmen terhadap pekerjaannya.

4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 4.8. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator		Kinerja Karyawan					Jumlah	Rata Rata	Kategori
		STS	TS	C	S	SS			
		1	2	3	4	5			
<i>Effort</i>		0	0	0	69	31			
	Jumlah	0	0	0	276	155	431	86,2	tinggi
<i>Job Knowledge</i>		0	0	0	63	37			
	Jumlah	0	0	0	252	185	437	87,4	tinggi
<i>Quality</i>		0	0	0	68	32			
	Jumlah	0	0	0	272	160	432	86,4	tinggi

<i>Quantity</i>	Jumlah	0	0	2	68	30			
		0	0	6	272	150	428	85,6	tinggi
<i>Compliance With Rules</i>	Jumlah	0	0	5	68	27			
		0	0	15	272	135	422	84,4	tinggi
<i>Interpersonal Competence</i>		0	0	0	65	35			
		0	0	0	260	175	435	87	tinggi
		Jumlah						517	
		Rata-Rata						86,16	tinggi

Sumber : Data Analisis Primer,2024

Tabel 4.8 menunjukkan rata-rata skor sebesar 86,16 yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden berpendapat bahwa ASN yang bekerja di Kabupaten Jepara mempunyai kinerja yang baik di instansinya. Berdasarkan sebaran jawaban responden, indikator *job knowledge* mempunyai skor tertinggi sebesar 87,4. Hal ini disebabkan ASN yang bekerja di Kabupaten Jepara memiliki pengetahuan dan keterampilan dan pemahaman tugas dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sedangkan skor terendah sebesar 84,4 terdapat pada indikator *Compliance With Rules*. Hal ini dikarenakan para ASN kurang taat dengan aturan yang ada pada instansi. Berdasarkan data tersebut dapat diartikan bahwa individu yang bekerja sebagai ASN di Kabupaten Jepara mempunyai kuantitas pekerjaan yang diharapkan organisasi, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas sesuai ketentuan organisasi, mengutamakan efisiensi waktu untuk mencapai produktivitas yang tinggi, memiliki kemampuan yang memadai dalam menyelesaikan pekerjaan, dapat melaksanakan pekerjaan tepat waktu, mempunyai pengetahuan akan tuntutan pekerjaan, dan mempunyai kerjasama tim yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.

4.3. Analisis Data

4.3.1. *Outer Model* (Metode Pengukuran)

Metode pengukuran menggambarkan bagaimana variabel atau indikator yang diukur merupakan proporsi dari variabel dasar yang dinilai.

A. Uji Instrument

1. Uji Validitas

Saat melakukan penelitian, penilaian ini dilakukan untuk menentukan apakah setiap pertanyaan dalam survei secara akurat mencerminkan variabel itu sendiri.

a) Validitas konvergen (*Convergent Validity*)

Jika nilai *outer loading* lebih dari 0,7 maka indikator tersebut dianggap memiliki validitas konvergen yang kuat. Berikut adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian..

Tabel 4.9. Nilai *Outer Loadings*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS1	0,630
	POS2	0,773
	POS3	0,825
	POS4	0,807
	POS5	0,828
	POS6	0,806
	POS7	0,827
	POS8	0,738
<i>Employee Engagement</i>	V1	0,857
	V2	0,859
	V3	0,837
	D1	0,850
	D2	0,880
	D3	0,822
Kinerja Pegawai	A1	0,825
	A2	0,756
Kinerja Pegawai	KP1	0,806
	KP2	0,808

KP3	0,837
KP4	0,856
KP5	0,899
KP6	0,919

Sumber : *Data Analisis Primer, 2024*

Berdasarkan informasi pada tabel 4.9 diketahui bahwa setiap indikator variabel penelitian menunjukkan nilai *outer loading* lebih besar 0,7. Meskipun demikian, menurut Chin (1998), nilai pemuatan yang berkisar antara 0,5 hingga 0,6 dianggap cukup untuk memenuhi kriteria validitas konvergen. Data yang disajikan menunjukkan bahwa tidak ada satu pun indikator variabel yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dianggap layak dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut..

b) Validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengujian validitas diskriminan melibatkan pertimbangan apakah nilai AVE (*Average Variance Extracted*) lebih besar dari 0,5 untuk memastikan validitasnya. Berikut nilai AVE masing-masing variabel pada penelitian ini.:

Tabel 4.10. Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	AVE (<i>Average Variance Extracted</i>)	Keterangan
<i>Perceived Organizational Suport</i>	0.700	Valid
<i>Employee Engagement</i>	0.731	Valid
Kinerja Pegawai	0.611	Valid

Sumber : *Data Analisis Primer, 2024*

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini mempunyai nilai AVE (*Average variance Extrancted*) lebih dari 0,5.

Masing-masing komponen dalam penelitian ini mempunyai nilai tersendiri, dengan *perceived organizational support* sebesar 0,700, *employee engagement* sebesar 0,733, dan kinerja pegawai sebesar 0,611. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini mempunyai validitas diskriminan..

2. Uji Reabilitas

Keandalan suatu tes dapat dinilai dengan mengukur stabilitasnya dan memastikan stabilitas respons dari waktu ke waktu. Reliabilitas jenis ini dapat diuji dengan menggunakan *Cronbach's alpha*. Jika nilai alpha lebih besar dari 0,60 maka variabel tersebut dianggap reliabel. Hal ini diilustrasikan oleh hasil alpha pengujian keluaran Smart PLS berikut ini::

Tabel 4.11. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbachs Alpha	Kriteria
<i>Perceived Oragizational Support</i>	0.912	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0.940	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.928	Reliabel

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Berdasarkan temuan pada tabel 4.11, pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian pada instrumen mempunyai nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan layak digunakan..

a. *Composite Reliability*

Reliabilitas komposit adalah komponen yang digunakan untuk menilai ketergantungan indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel komposit jika nilai reliabilitas kompositnya

lebih dari 0,7. Berikut nilai komposit dependabilitas masing-masing variabel dalam penelitian ini :

Tabel 4.12. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Kriteria
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.929	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0.950	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.944	Reliabel

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Berdasarkan data pada tabel 4.12 terlihat bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. *Perceived organizational support* bernilai 0,929, *employee engagement* bernilai 0,950, dan kinerja pegawai bernilai 0,944. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel telah mencapai reliabilitas komposit sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi.

3. Uji Multikolinieritas

Adanya multikolinieritas dapat dinilai dengan menguji nilai tolerance dan variance inflation faktor (VIF). Multikolinieritas teridentifikasi ketika nilai toleransi lebih besar dari 0,1 atau nilai VIF kurang dari 5. Berikut nilai VIF yang diamati pada penelitian khusus ini.

Tabel 4.13. Colinearity Statistic (VIF)

	Employee Engagement	Kinerja Pegawai	Preceived Organizational Support
<i>Employee Engagement</i>		2.060	
Kinerja Pegawai			
<i>Perceived Organizational Support</i>	1.000	2.060	

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Dari table 4.13, Temuan Collinearity Statistics (VIF) menunjukkan uji multikolinearitas variabel *employee engagement* terhadap kinerja pegawai sebesar 2,060. Variabel *perceived organizational support* mempunyai nilai sebesar 1,000 terhadap *employee engagement* dan *perceived organizational support* 2,060 terhadap kinerja pegawai. Apabila setiap variabel mempunyai nilai cut-off $> 0,1$ atau nilai VIF < 5 maka tidak melanggar uji multikolinearitas..

4.3.2. Model Structural (*Iner Model*)

1. R-Square (R^2)

Nilai R^2 atau disebut juga dengan nilai R-Square menunjukkan adanya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan tingkat pengaruh yang lebih kuat. Nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing dapat diartikan menunjukkan model kuat, sedang, dan lemah. Nilai-nilai berikut mewakili koefisien determinasi dalam penelitian ini.

Tabel 4.14. R-Square (R^2)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.515	0.510
Kinerja Pegawai	0.629	0.621

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Berdasarkan tabel 4.14, R-Square menunjukkan kuatnya dampak *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*, dengan nilai sebesar 0,515 atau 51,5% yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat. Begitu pula dengan R-Square yang menunjukkan kuatnya pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai, dengan nilai sebesar 0,629 atau 62,9% yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat..

2. Uji *Effect Size* (f^2)

Tes ini mengevaluasi kebaikan model variabel independen dan dependen. Nilai f^2 sebesar 0,02 tergolong kecil, 0,15 tergolong sedang, dan 0,35 tergolong besar.

Tabel 4.15. Uji *Effect Size* (f^2)

	<i>Employee Engagement</i>	Kinerja Pegawai	<i>Perceived Organizational Support</i>
<i>Employee Engagement</i>		0.275	
Kinerja Pegawai			
<i>Perceived Organizational Support</i>	1.060	0.205	

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Pada tabel 4.15 variabel *employee engagement* menunjukkan pengaruh positif sedang terhadap kinerja pegawai dengan nilai f^2 sebesar 0,275 karena melebihi batas sebesar 0,15. Begitu pula dengan variabel *perceived organizational support* menunjukkan pengaruh positif sedang terhadap kinerja pegawai dengan nilai f^2 sebesar 0,205 juga melampaui batas sebesar 0,15. Pada variabel *perceived organizational support employee engagement*, variabel *employee engagement* yang dirasakan berpengaruh positif signifikan dengan nilai f^2 sebesar 1,060 melebihi batas sebesar 0,35. Nilai variabel yang relatif kecil menunjukkan signifikansinya lebih kecil dibandingkan variabel lain, sedangkan nilai yang lebih besar menunjukkan pengaruh yang lebih kuat terhadap variabel lain. Nilai sedang menunjukkan adanya pengaruh normal terhadap variabel lain..

3. *Predictive Relevance (Q²)*

Tes selanjutnya adalah tes *Q-Square*. Saat melakukan pengujian model struktural, nilai Q² ditentukan dengan menilai relevansi prediktif. Nilai ini berfungsi sebagai ukuran keakuratan nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan parameternya. Nilai Q² yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model tersebut memiliki relevansi prediktif, sedangkan nilai Q² yang kurang dari 0 menunjukkan kurangnya relevansi prediktif. Berikut hasil perhitungan nilai *Q-Square*:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\
 &= 1 - [(1 - 0,515) \times (1 - 0,629)] \\
 &= 1 - (0,485 \times 0,371) \\
 &= 1 - 0,179935 \\
 &= 82\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai Q-Square sebesar 82%. Angka tersebut menyumbang 82% varians variabel terikat (Y) yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas (X) dalam model, dan sisanya sebesar 18% dijelaskan oleh faktor di luar model penelitian. Sebagai konsekuensi dari perhitungan ini, kita dapat menyimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kesesuaian yang layak..

4. *NFI (Normed Fit Model)*

Tabel 4.16. *NFI (Normed Fit Model)*

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.072	0.072
d_ ULS	1.324	1.324
d_ G	1.413	1.413
Chi-Square	647.026	647.026
Normed Fit Model	0.717	0.717

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Nilai NFI (berkisar dari 0 hingga 1) dicapai dengan membandingkan model yang dihipotesiskan dengan model independen tertentu.. Jika nilainya mendekati 1 maka model tersebut mempunyai kesesuaian yang sangat baik. Nilai NFI sebesar 0,717 yang berarti memiliki model fit yang baik sehingga dapat dikatakan sangat baik, sesuai tabel di atas ini.model fit yang baik sehingga dapat dikatakan sangat baik, sesuai tabel di atas..

4.4. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menguji hasil t statistik dan nilai *P value*. Hubungan yang signifikan antar variabel ditunjukkan jika t-score melebihi 1,96 atau nilai *P value* kurang dari 0,05. Lebih lanjut, penyelidikan ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel. Temuan terkait pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dari hipotesis dapat dilihat pada tabel *path coefficient* jalur pada bootstrapping SmartPLS. Hasil tes menghasilkan informasi berikut:

1. Pengaruh Langsung

Tabel 4.17. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0.412	0.423	0.118	3.488	0.001

Perceived Organizational Support -> Employee Engagement	0.734	0.740	0.061	11.988	0.000
Perceived Organizational Support -> Kinerja Pegawai	0.440	0.427	0.128	3.440	0.001

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Data tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai sebesar 11,988. Setelah itu, pengaruh terbesar kedua adalah pengaruh insentif terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 3,488. Diurutan ketiga adalah pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 3,440. Dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam model mempunyai nilai koefisien jalur positif. Hal ini terbukti dengan nilai koefisien jalur yang semakin tinggi menunjukkan semakin kuatnya hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Untuk menentukan signifikansi tabel 4.14, berdasarkan hasil yang diperoleh, nilai t tabel harus melebihi 1,96 atau nilai P value harus lebih kecil dari 0,05:

- a. Nilai yang dihasilkan pada variabel *perceived organizational support* -> *employee engagement* menunjukkan t statistik sebesar 11,988 dan P Value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai statistik sebesar 11,988 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96, atau P Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan

Ha diterima, hal ini menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

- b. Variabel *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dibuktikan dengan t statistik sebesar 3,440 dan nilai P sebesar 0,001. Hal ini dikarenakan $3,440 > t \text{ tabel } 1,96$ atau $P \text{ value } 0,001 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- c. Variabel *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan t statistik sebesar 3,448 dan nilai P sebesar 0,001. Hal ini dikarenakan $3,448 > t \text{ tabel } 1,96$ atau $P \text{ value } 0,001 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima..

2. Pengaruh Tidak Langsung

Tahap selanjutnya adalah pengujian tidak langsung (*indirect effect*), yang ditunjukkan dengan hasil dampak tidak langsung yang spesifik. Nilai $P < 0,05$ menunjukkan signifikansi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel mediator berperan sebagai perantara antara variabel eksogen dan variabel endogen sehingga menimbulkan dampak tidak langsung. Jika P-value lebih dari 0,05 maka temuannya tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel mediator tidak berperan sebagai jembatan antara variabel eksogen dan endogen. Dengan kata lain dampaknya bersifat langsung (Juliandi, 2018). Nilai-nilai model indikator tertentu diberikan di bawah ini.

Tabel 4.18. Uji Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Perceived Organizational Support (X) -> Employee Engagement (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.302	0.317	0.107	2.836	0.005

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Dari tabel diatas, hasilnya bahwa :

- Hipotesis keempat menyelidiki apakah hubungan antara *perceived organizational support* dan kinerja pegawai dimediasi oleh *employee engagement*. Dari tabel terlihat nilai t-statistik sebesar 2,836 melebihi t tabel sebesar 1,96. Selanjutnya nilai p-value 0,000 kurang dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat benar: dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan..
- Total Effect* (Pengaruh Total)

Tabel 4.19 Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0.412	0.423	0.118	3.488	0.001
Perceived Organizational Support -> Employee Engagement	0.734	0.740	0.061	11.988	0.000
Perceived Organizational	0.742	0.744	0.062	12.067	0.000

Support -> Kinerja Pegawai Perceived Organizational Support (X) -> Employee Engagement (Z) - > Kinerja Karyawan (Y)	0.302	0.317	0.107	2.836	0.005
---	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber : Data Analisis Primer, 2024

Berdasarkan tabel 4.19 besarnya koefisien parameter untuk variabel tersebut juga akan semakin besar. Peningkatan satu unit pada X akan meningkatkan Z sebesar 30,2%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrapping atau resampling, dimana hasil pengujian memperkirakan koefisiennya Y yang dimediasi bootstrap Z adalah 0,317 dengan nilai t hitung sebesar 2,836 dan standar deviasi 0,107. Oleh karena itu, nilai p adalah $0,005 = 0,05$.

4.5. Pembahasan

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement*

Penelitian ini menemukan bahwa *perceived organizational support* mempunyai pengaruh yang besar terhadap *employee engagement* ($11,988 > t$ tabel 1,96, P Value $0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 (**H1**) **diterima (signifikan)**. Temuan ini menunjukkan bahwa instansi tersebut mengatur pegawai ASN Kabupaten Jepara. memperhatikan *perceived organizational support* yang berupa menjunjung tinggi upaya extra pegawai ASN Kabupaten Jepara, kondisi kerja, dan peduli dengan kesejahteraan pegawai ASN Kabupaten Jepara.

Karena dukungan instansi akan membuat para pegawai ASN Kabupaten Jepara semakin semangat dalam bekerja, bangga atas prestasinya, dan mengapresiasi apa yang dilakukannya. Hal ini menunjukkan bahwa jika pegawai mempunyai *perceived organizational support* yang tinggi maka *employee engagement* akan meningkat..

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abdul Khaliq Alvi dan Abdus Sattar Abbasi (2014) dengan judul “*Relationship of Perceived Organizational Support and Employee Engagement*”. Berdasarkan temuan penelitian ini, *perceived organizational support* mempunyai pengaruh yang positif dan besar terhadap *employee engagement*, artinya pekerja dengan dukungan organisasi yang tinggi akan lebih aktif dalam melakukan aktivitas dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam studi mereka Ayman Alshaabani dan Robet Magda (2021) meneliti "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap OCB selama Pandemi COVID-19 di Hongaria, dengan Keterlibatan Karyawan dan Komitmen Afektif sebagai Mediator." Studi ini menemukan bahwa *perceived organizational support* mempunyai dampak penting terhadap *employee engagement*, yang menunjukkan adanya korelasi kuat antara keterlibatan karyawan dan tingkat dukungan yang mereka rasakan dari organisasi.

2. Dampak *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa nilai hitung untuk variabel *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 3,440 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96, dan P Value sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis 2 (**H2**) **diterima (Signifikan)**. Hipotesis yang diajukan menyatakan bahwa dukungan organisasi instansi memenuhi kebutuhan pegawai ASN Kabupaten Jepara. Hal ini mencakup menanggapi keluhan karyawan dengan serius, menawarkan bantuan khusus bila diperlukan, dan memberikan dorongan untuk kinerja kerja yang optimal. Dengan demikian pegawai ASN Kabupaten Jepara dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan merasakan rasa tanggung jawab yang berujung pada peningkatan kinerja, ketaatan pada peraturan dan ketentuan lembaga, pencapaian target yang ditetapkan instansi, dan ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai standar..

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ali Amran et al. pada tahun (2022) dengan judul “Peran *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Membangun Kinerja Pegawai”. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan substansial antara *perceived organizational support* dengan *employee performance*. Hal ini

menunjukkan bahwa jika penerapan POS semakin baik maka kinerja karyawan pun akan semakin baik.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rohana Nur Aini dkk pada tahun 2021 yang bertajuk “Komitmen Afektif Sebagai Mediator Hubungan Perceived Organizational Support dengan Kinerja Pegawai Universitas Muhammadiyah Yogyakarta”, temuannya menunjukkan adanya korelasi yang kuat dan positif antara *perceived organizational support* dengan *employee performance*, terutama bila terdapat dukungan tingkat tinggi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa tingkat dukungan yang dirasakan karyawan di tempat kerja dapat berdampak signifikan terhadap tingkat kinerja mereka.

3. Dampak *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa variabel Employee Engagement mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($3,448 > t \text{ tabel } 1,96, P \text{ value } 0,001 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 (**H3 diterima (Signifikan)**). Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* sangat penting bagi pegawai ASN Kabupaten Jepara. Jika seorang pegawai memiliki *employee engagement* yang tinggi maka kinerjanya akan meningkat sehingga berdampak pada operasional ASN. Terlihat jelas bahwa para pegawai ASN Kabupaten Jepara lebih berkomitmen dalam pekerjaannya, terlihat dari tingginya semangat, semangat kerja, dan kebahagiaan. Jadi, dengan meningkatkan *employee engagement*, maka ASN akan meningkatkan kinerjanya, yang diartikan

dengan terlibat dalam pekerjaannya, memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang diberikan, dan teliti dalam bekerja..

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Andrian Noviardy (2020) yang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Perkebunan Kelapa Sawit di PT. Suryabumi Agrolanggeng Sumatera Selatan”. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang baik dan substansial antara *employee engagement* dan kinerja pegawai. Menurut penelitian ini, ketika pegawai benar-benar bahagia dan termotivasi, mereka akan merasa sangat puas, merasa diperhatikan, dan benar-benar terlibat dalam perusahaan, sehingga memungkinkan mereka bekerja sebagai tim untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian Zainal Arifin tahun 2019 yang berjudul “Meningkatkan Pengaruh Kepuasan Terhadap Prestasi Kerja Melalui *Employee Engagement*” menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh yang baik terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Kasimu Sendawula (2018), “*Training, Employee Engagement, and Employee Performance: Evidence from Uganda’s Health Sector,*” menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya perubahan positif dalam *employee engagement* dapat mengakibatkan perubahan positif dalam diri pegawai.

4. Dampak *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening*

Studi ini menemukan bahwa keterlibatan karyawan memainkan peran mediasi dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan ($2,836 > t \text{ tabel } 1,96$, $P \text{ Value } 0,000 < 0,05$), dengan koefisien positif sebesar $0,302$, menunjukkan bahwa **H4 diterima (signifikan)**.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin besar *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, maka semakin besar pula *employee engagement* ASN di Kabupaten Jepara, yang secara tidak langsung akan memberikan pengaruh terhadap kinerja ASN. Berdasarkan temuan penelitian ini, *perceived organizational support* mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai ASN. Dengan kata lain *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dengan kinerja pegawai pada ASN di Kabupaten Jepara.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Audina Anggraini (2021) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Y di Surabaya dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening”. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara POS (*perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai) dan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*, artinya variabel

employee engagement berinteraksi dengan persepsi *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai.

Menurut penelitian I Gede Riana (2021) yang berjudul “Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement dan Kinerja Pegawai”, *perceived organizational support* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan *employee engagement* sebagai variabel interveningnya. Penelitian lain mengaitkan POS dengan kinerja pegawai, dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Penelitian Ni Putu Ariska Dewi (2023) yang berjudul “Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Pegawai dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi” Temuan penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif dan substansial antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja pegawai, dengan keterikatan pegawai berperan sebagai variabel intervening. Dengan kata lain, dukungan organisasi yang dirasakan dapat dimediasi oleh keterlibatan karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis data dan pengujian hipotesis menggunakan aplikasi Smart PLS versi 4 untuk menguji keempat hipotesis yang dituangkan dalam penelitian berjudul “Analisis Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Pegawai dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada ASN Di Kabupaten Jepara)” peneliti telah menarik beberapa kesimpulan dari penelitian ini. Kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Perceived organizational support* memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement*.
2. *Employee engagement* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
3. *Perceived organizational support* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
4. *Employee engagement* dapat memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan kinerja pegawai dan dapat dinyatakan bahwa adanya pengaruh tidak langsung antara *perceived organizational support* dengan kinerja pegawai.

5.2. Saran

1. Untuk meningkatkan *perceived organizational support* maka perlu menanggapi keluhan pegawai dan memperhatikan kepuasan kerja pegawai dengan cara kenali dan pahami akar masalah, dokumentasikan semua

kegiatan mencatat semua kegiatan secara lengkap, memberikan semangat kepada karyawan dan bekal dengan fasilitas pendukung dan penunjang pekerjaan.

2. Untuk meningkatkan employee engagement maka instansi perlu membangun *employee assistance program* untuk memberikan bantuan preventif dan suportif kepada karyawan dalam menghadapi tantangan kehidupan sehari-hari, baik secara personal maupun profesional,
3. Agar pegawai taat dengan aturan yang ada di instansi, instansi perlu mendisiplinkan setiap pegawai yang ada dengan cara mengadakan apel setiap pagi, apel dianggap sebagai standar untuk mengevaluasi tingkat disiplin karyawan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang perlu diatasi pada penelitian selanjutnya. Keterbatasan penelitian ini adalah :

1. Pengumpulan data untuk penelitian hanya menggunakan kuesioner saja. Sehingga dikhawatirkan adanya *self-respons bias*, responden menjawab sendiri semua item kuesioner yang mungkin tidak sesuai dengan dirinya pada item *employee engagement*.
2. Pegawai ASN sangat sibuk sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mengisi kuesioner.

5.4. Peneliti Mendatang

Untuk peneliti selanjutnya :

1. Saya berharap para peneliti selanjutnya dapat memasukkan variabel tambahan yang belum mendapat perhatian penelitian luas dan dapat berdampak pada kinerja pegawai, seperti keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan dalam pekerjaan, kepuasan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan faktor lainnya..
2. Peneliti mempunyai metode alternatif selain menggunakan kuesioner, seperti melakukan wawancara mendalam terhadap responden untuk memperoleh data dan informasi yang mencerminkan keadaan secara akurat.

Untuk Instansi Pemerintah :

1. Instansi pemerintah harus terus menjaga dan meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai karena keterlibatan pegawai yang kuat akan semakin meningkatkan kinerja pegawai dan karenanya berdampak pada kinerja secara keseluruhan..



DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B , & Badir, Y 2017. "Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior. The mediating effects of person-organization fit." *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95–109.
- A Juliandi. 2018. "Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS." *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*.
- Alkasim, M. A., & Ardi prahara, S 2019." Perceived Organizational Support, Employee Engagement Relationship Between Perceived Organizational Support Whit Employee Engagement." *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 4(2), 185–194.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I 2021." Impact of perceived organizational support on ocb in the time of covid-19 pandemic in hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators." *Sustainability (Switzerland)*, 13(14).
- Alvi, A. K., Abbasi, A. S., & Haider, R 2014." Relationship of Perceived Organizational Support and Employee Engagement." *Sci.Int.(Lahore)*, 26(2), 951–954.
- Amir, F. M 2015." Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan." *Jakarta: Mitra Wacana Media*.
- Amran, A 2022. "The Role of Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior in Building Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*." 5(3), 160–170.
- Anggraini, A., Tridayanti, H., & Damayanti, E 2021."The Influence of Work Environment and Perceived Organizational Support on the Employee Performance of PT Y in Surabaya with Employee Engagement as an Intervening Variable." *Jurnal Ekonomi*. 21(1), 35–51.
- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. 2017."Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun)." *Jurnal Administrasi Bisnis*. 50(4), 169–177.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E 2007. "The Job Demands-Resources model: State of the art." *Journal of Managerial Psycholog*. 22(3), 309–328. h
- BKN 2020. "Baru 35% Instansi Pemerintah Berkategori Baik dalam Penerapan Manajemen Kinerja PNS. *Badan Kepegawaian Negara*." *Bkn.Go.Id*.
- BPK 2019." *Peraturan Pemerintah No 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. (2019)." *Peraturan.Bpk.Go.Id*.
- Chin, W. W 1998. "The Partial Least Squares Aproach to Structural Equation Modeling". *Modern Methods for Business Research*, 295, 336

- Claudianty, G. S., & Suhariadi, F 2021. "The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement". *Fenomena*. 29(2).
- CNB 2021. "Tak ada Ampun! PNS Tak Lagi Bisa Berleha-leha di 2022."
- Dewi, N. P. A., & Wibawa, I. M. A 2023. "Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Administrasi Bisnis*. 12(4), 450–469.
- Diana, S., & Frianto, A 2021. "Pengaruh Perceived Organizational Support dan Employee Engagement Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan Bank X Cabang Medan." 9(3), 1–127.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L 2001. "Reciprocation of perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*. 86(1), 42–51.
- Fitriani, F., Amin, S., & Wediawati, B 2022. "Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan sebagai Mediator (Studi pada Balai Perikanan Budidaya Air Tawar Sungai Gelam)." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. 22(3), 2256.
- Hughes, J. C., & Rog, E 2008. "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7), 743–757.
- I Made Dwi Mertha Adnyana. (2021). "Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif"
- Ilmaniar, H., & Djastuti, I 2018. "Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Knowledge Management Sebagai Variabel Intervening Di PT . Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya." 7, 1–15.
- Joushan, S. A., Syamsun, M., & Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Area Bekasi
- Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). "The Effects of Leaderships Styles, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies*," 2(3), 199–205.
- Kominfo. (2021). Inilah Capaian Reformasi Birokrasi Semester Pertama 2021. *Kemertian komunikasi Dan Informatika Republik Indonesia*. Kominfo.Go.Id.
- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Agora Journal*
- M. Yusuf, R., N. Taroreh, R., G. Lumintang, G. (2019). Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Indospice di Manado. *Jurnal Emba*, 7(4), 4787–4797.
- Noviardy, A., & Aliya, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen

- Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit. *Mbia*, 19(3), 258–272.
- Nur Aini, rohana nur, Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2021). The Effect Of Perceived Organizational Support On Employee Performance Mediated By Affective Commitments At Muhammadiyah University Yogyakarta. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 29(2), 1352–1365.
- Prasetyo, D. adhi. (2021). Employee Engagement dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan yang ada di Salatiga dan sekitarnya dimasa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 12(2), 197–204.
- Prasetyo, E., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2022). Perceived organizational support on employee performance: the mediating role of organization-based self-esteem. *Journal of Business and Management Review*, 3(11), 754–771.
- Raharmeni, P., & Arwani, M. (2021). Pengaruh Dukungan Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Pati. *Jurnal Studi Manajemen Bisnis*, 01(02), 1–15.
- Rahmadalena, T., & Asmanita, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Asam, TBK Unit Dermaga Kertapati Palembang. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 3(2), 68–76.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rustono, A., & Akbary, M. F. (2015). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Dana Pensiun Telkom Bandung. *Jurnal Telkom Bandung*, 2(2), 1172–1178.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, N. (2018). Cogent Business & Management Training , employee engagement and employee performance : Evidence from Uganda ' s health sector Training , employee engagement and employee performance : Evidence from Uganda ' s health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1–12.
- Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9–15.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Susilo, J. (2021). the Influence of Competence, Compensation and Leadership Style on Performance Through Job Satisfaction At the Inspectorate General of the Ministry of Agriculture. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 5(3), 1954–1972.

- SUGIYONO. (2015). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.
- Viswesvaran, Chockalingam & Ones, Deniz S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection And Assessment*. Vol. 8.
- Wahab, F. K., Umaroh, S. K., Mariskha S. E., & Purwaningrum, E. K. (2018). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan). *Jurnal Psikologi*.
- Wahyu, A., Setiawan, R., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2017). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata*. 5(1).
- Zainal Arifin. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement.

