

# PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN DAN PERILAKU KERJA PROAKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang)

Hasna Aghnia Nabila, Intan Ratnawati<sup>1</sup>

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of perceived organizational support on employee performance through employee engagement and proactive work behavior as mediators in one of the public companies in Semarang, namely PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang. This study uses data sources from primary data through the distribution of research questionnaires, and secondary data through journals, books, and relevant data obtained from the company.*

*The samples of this research is employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang. The method used in this research is purposive sampling. The data analysis technique used in this study is Partial Least Square with Smart PLS 3.2.9 application to find out the path coefficient, and direct or indirect effects of exogenous variables on endogenous variables.*

*This results of this study show how perceived organizational support has a positive effect on employee performance, employee engagement has a positive effect on employee performance, proactive work behavior has a positive effect on employee performance. This study also shows that the influence of employee engagement and proactive work behavior variables as mediators between perceived organizational support on employee performance where proactive work behavior has the bigger role as the intervening.*

*Keywords: Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Proactive Work Behavior, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

Berjalannya sebuah organisasi tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang dimiliki sebagai aset utama penggerak organisasi. Sumber daya manusia merupakan suatu kesatuan manusia dengan segala keahlian serta kompetensi yang dimilikinya sebagai aset *intangibile* yang mengoperasikan organisasi, berbeda dengan aset – aset *tangible* seperti material dan modal. Untuk mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi, hadirnya manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan. Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia melibatkan banyak aspek, diantaranya rekrutmen karyawan, pelatihan, penilaian kinerja karyawan, serta distribusi pembayaran (Zheng, 2017).

Salah satu komponen dalam manajemen sumber daya manusia adalah menilai karyawan yang dapat dilakukan dengan penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses dimana atasan menilai pekerjaan karyawan dengan melihat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan hasil penilaian tersebut menjadi dasar dalam alokasi pemberian penghargaan maupun hukuman (Cappelli & Conyon, 2018). Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kinerja karyawan dapat dikatakan baik ketika karyawan melakukan pekerjaannya

---

<sup>1</sup> Corresponding author

dengan tepat dan cermat serta menyelesaikannya dengan mengoptimalkan waktu, tenaga, dan sumber daya perusahaan yang diperlukan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui banyak variabel, salah satunya adalah dukungan dari organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan memiliki peran penting dalam kinerja karyawan. Kumar & Pati (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan sebuah konstruk dalam hubungan kerja dimana karyawan memiliki keyakinan bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan mempertimbangkan kesejahteraan mereka. Ketika seorang karyawan merasa kontribusinya di hargai oleh perusahaan, karyawan tersebut akan memiliki kecenderungan untuk lebih berkomitmen dalam melakukan pekerjaannya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya sebagai karyawan. Selain dalam bentuk penghargaan atas kontribusi yang dilakukan oleh karyawan, dukungan organisasi juga dapat dirasakan oleh karyawan melalui kebijakan – kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saltson & Sharon (2015) serta Sukmayanti & Sintaasih (2018), terbukti bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disisi lain terdapat penelitian yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Retnani (2014). Dalam penelitian yang dilakukan di Kantor BPS Provinsi DIY tersebut, persepsi dukungan organisasi dinilai tidak memberikan pengaruh pada kinerja karyawan.

Untuk menjembatani kesenjangan penelitian tersebut, peneliti menggunakan variable, keterikatan karyawan dan perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening. Keterikatan karyawan menurut Schaufeli dkk. (2002) terkait dengan bagaimana sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang meliputi tiga aspek, yakni semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan kekhidmatan (*absorption*). Semangat (*vigor*) dicirikan dengan tingkat semangat, antusias dan ketahanan yang tinggi. Dedikasi (*dedication*) dicirikan dengan dalamnya signifikansi pekerjaan, peran tantangan, serta motivasi bagi karyawan. Kekhidmatan (*absorption*) dicirikan dengan perasaan karyawan yang sepenuhnya larut dalam pekerjaan yang dilakukan. Ketika karyawan memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya, karyawan akan cenderung melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Karyawan akan lebih bijaksana dalam mengambil keputusan atas pekerjaannya dengan pertimbangan bahwa keputusan yang diambilnya akan memiliki dampak yang besar bagi perusahaan. Untuk itu, keterikatan karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan secara keseluruhan.

Perilaku kerja proaktif berkaitan dengan kinerja karyawan dimana karyawan yang mencerminkan perilaku kerja proaktif akan cenderung untuk bersikap aktif dalam melakukan pekerjaannya dengan berani mengemukakan pendapat, memberikan saran – saran pada atasan maupun rekan kerja, serta inisiatif untuk mengambil tindakan dalam rangka memecahkan masalah. Hal ini sejalan dengan pernyataan mengenai perilaku kerja proaktif yang dikemukakan oleh Fay & Sonnentag (2012) dimana perilaku kerja proaktif dimaksudkan untuk memberikan perubahan dalam organisasi, termasuk saran dalam metode bekerja, mengambil tindakan untuk memecahkan masalah dan juga mengemukakan pendapat yang menjadi permasalahan utama. Perilaku kerja proaktif dianggap sangat penting bagi keberhasilan perusahaan karena perilaku kerja proaktif merupakan pendorong karyawan untuk berinovasi. Selain itu, perilaku kerja proaktif juga merupakan pendorong bagi kemampuan karyawan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang fleksibel serta semakin kompetitif dan kompleks (Otto dkk., 2019).

Mengacu pada uraian latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan sebuah studi mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan dan perilaku kerja proaktif sebagai variabel intervening.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui banyak faktor, salah satunya melalui dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Ketika seorang karyawan merasakan adanya dukungan nyata dari perusahaan, karyawan akan merasa

terikat secara emosional dan merasa memiliki hutang atas perusahaan yang dapat dibayarnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Ogochukwu (2019) di Nigeria bagian tenggara, dimana karyawan yang merasa mendapat dukungan dan motivasi oleh organisasi dan atasannya akan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi yang akan mendorong tingkat kinerja yang lebih baik. Penelitian serupa dilakukan oleh Febriantoro dan Juariyah (2018) yang dalam penelitiannya mendapatkan hasil berupa tingginya tingkat dukungan yang dirasakan oleh karyawan memicu tingginya tingkat kinerja pada karyawan bagian tata usaha dan keuangan sebuah pabrik gula di Kota Malang. Pegawai Bank Sumsel Babel di Palembang juga menunjukkan tingkat kinerja lebih baik ketika merasakan adanya dukungan dan kepedulian dari perusahaan (Mustikawati, 2015).

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan**

Keterikatan karyawan menurut Schaufeli dkk. (2002) meliputi bagaimana sikap karyawan terhadap pekerjaannya meliputi tiga aspek, yakni semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan kekhidmatan (*absorption*). Ketika karyawan memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya, karyawan akan cenderung melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Keterikatan karyawan tidak akan muncul begitu saja. Menurut Saks (2006) salah satu faktor yang dapat memunculkan keterikatan karyawan adalah persepsi dukungan organisasi dan atasan dimana karyawan merasa bahwa organisasi dan atasan dapat menghargai kontribusi karyawan serta organisasi dan atasan ada disaat karyawan membutuhkan.

Dai & Qin (2016) membuktikan dalam penelitiannya bahwa ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi, maka rasa memiliki atas organisasi akan menguat dan memicu karyawan untuk bekerja keras mencapai tujuan organisasi yang mana hal tersebut menunjukkan keterikatan karyawan yang tinggi. Selain itu, dukungan organisasi yang dapat terlihat dari kebijakan dan praktik di tempat kerja yang berfokus pada kesejahteraan karyawan, kesehatan, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan akan meningkatkan keterikatan karyawan yang tercermin dari produktivitas dan keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan (Al-Omar dkk., 2019). Julita & Andriani (2017) dalam penelitiannya pada karyawan PT BRI Cabang Banda Aceh mendapati hasil penelitian serupa dimana semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan yang dimiliki.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan

### **Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Selain itu, kinerja karyawan juga dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia, seperti peningkatan atau promosi pekerjaan, mutasi, pemberhentian kerja, dan kompensasi. Kinerja merupakan variabel terikat yang dipengaruhi oleh banyak faktor dan berhubungan dengan tujuan organisasi. Kesalahan dalam pengelolaan variabel bebas dapat berakibat pada kinerja, baik akibat secara positif atau negatif. Salah satu dari banyak faktor yang memengaruhi kinerja adalah keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, kehadiran dan retensi.

Hal tersebut terbukti dalam penelitian yang dilakukan oleh Muliawan (2017) dimana komitmen emosional berupa keterikatan yang diwujudkan melalui rasa memiliki, keinginan untuk berkontribusi maksimal, dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi menimbulkan peningkatan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian tersebut, Othman & Mahmood (2019) menyatakan bahwa investasi jangka panjang pada tingkat keterlibatan karyawan yang dapat dilakukan melalui intervensi manajemen dalam memaksimalkan potensi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, keterikatan karyawan yang tinggi didukung dengan lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan tim dan rekan kerja, adanya pelatihan dan dukungan karir, kompensasi,

kebijakan organisasi serta kesejahteraan kerja yang baik juga dapat mendorong tingkat kinerja karyawan menjadi lebih baik (Handoyo, 2017).

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Proaktif**

Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan karyawan atas sejauh mana kesiapan organisasi untuk menghargai upaya – upaya yang dilakukan karyawan dalam memenuhi tuntutan perusahaan (Eisenberger, 2002). Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), karyawan cenderung melihat apakah ada sikap atau perilaku menguntungkan dari organisasi yang muncul dari hubungan pertukaran yang terjadi antara karyawan dan pimpinan organisasi (Wickramasinghe, 2011). Informasi di atas dapat menunjukkan pentingnya peran dukungan organisasional untuk para karyawan. Apabila karyawan percaya bahwa organisasi menyediakan dukungan yang mereka perlukan, menilai kontribusi mereka, dan peduli tentang kesejahteraan mereka, maka hal ini dapat membuat karyawan berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan kontribusinya bagi organisasi atau perusahaan mereka, salah satunya melalui perilaku kerja proaktif di tempat kerja.

Perilaku kerja proaktif karyawan dicerminkan dari kuatnya inisiatif karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cara yang lebih efisien dan mengoptimalkan sumber daya perusahaan yang diperlukan. Karyawan akan menunjukkan sikap proaktif sebagai timbal balik atas dukungan perusahaan yang dirasakannya. Hal ini dibuktikan oleh Caesens (2016) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa karyawan yang berpersepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli akan kesejahteraan karyawan akan cenderung bersikap proaktif. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, Wu & Parker (2017) juga menyatakan bahwa dukungan berbasis keamanan dari pimpinan sebagai representasi dari organisasi dalam bentuk kesiapsediaan pimpinan, dorongan atau pemberian semangat, serta pemberian kesempatan dan keleluasaan, membuat karyawan menunjukkan perilaku kerja proaktif dengan meningkatkan efikasi diri dan motivasi pada diri karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja proaktif

### **Pengaruh Perilaku Kerja Proaktif terhadap Kinerja Karyawan**

Perilaku kerja proaktif mengacu pada tindakan – tindakan aktif, inisiatif yang berorientasi pada masa depan yang bertujuan untuk melakukan perubahan dan meningkatkan situasi saat ini sebelum permasalahan muncul (Caesens dkk., 2016). Karyawan yang proaktif memiliki kemampuan untuk mengenali peluang dan bertindak atas peluang tersebut serta menunjukkan inisiatif dan juga kegigihan dalam memperjuangkan perubahan berarti dilingkungan kerjanya.

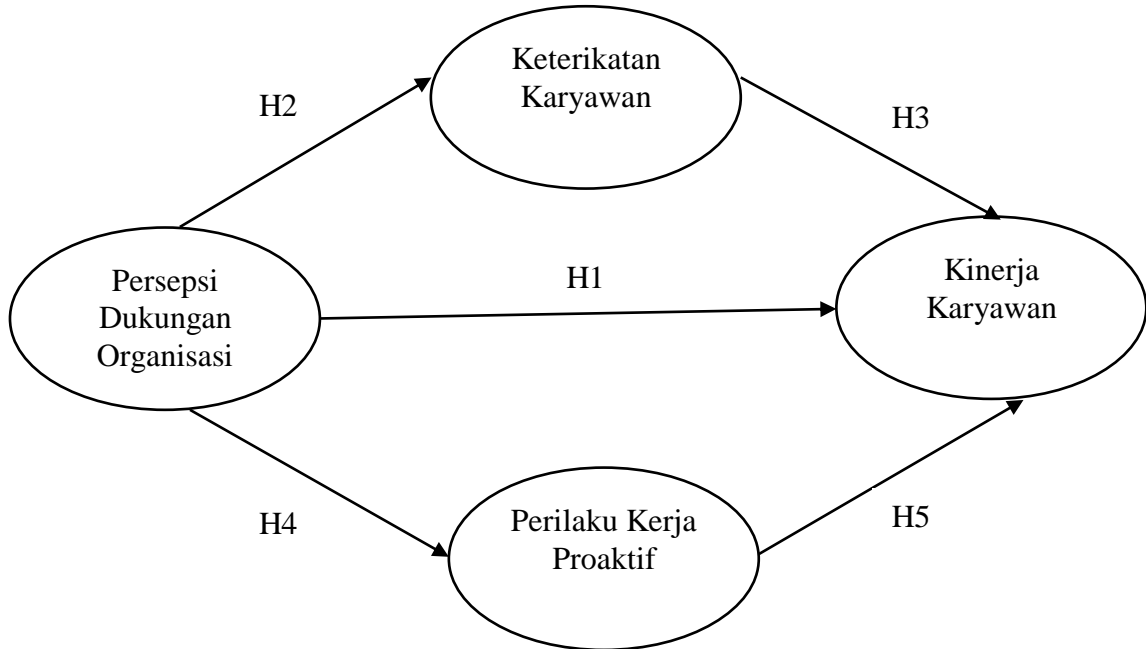
Perilaku kerja proaktif berdampak pada kinerja karyawan dimana karyawan yang mencerminkan perilaku kerja proaktif akan cenderung untuk bersikap aktif dalam melakukan pekerjaannya dengan berani mengemukakan pendapat, memberikan saran – saran pada atasan maupun rekan kerja, serta inisiatif untuk mengambil tindakan dalam rangka memecahkan masalah. Hal ini sejalan dengan penelitian Söderlund (2018) dimana perilaku proaktif berpengaruh positif pada kinerja karyawan ditunjukkan melalui tingkat kepuasan konsumen yang tinggi. Perilaku kerja proaktif yang didorong oleh adanya efikasi diri, rasa tanggung jawab, sumber daya, serta insentif juga akan meningkatkan kinerja (Liu dkk., 2019).

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Perilaku kerja proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber:

- H1: Ogochukwu (2019), Febriantoro dkk. (2018), Mustikawati (2015)
- H2: Dai & Qin (2016), Al-Omar dkk. (2019), Julita & Andriani (2017),
- H3: Muliawan dkk. (2017), Othman & Mahmood (2019), Handoyo (2017),
- H4: Caesens dkk., (2016), Wu & Parker (2017)
- H5: Söderlund (2018), Liu dkk. (2019)

**METODE PENELITIAN**

**Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen yang digunakan persepsi dukungan organisasi, variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel intervening yang digunakan adalah keterikatan karyawan dan perilaku kerja proaktif.

**Tabel 1**  
**Variabel dan Indikator**

Variabel	Definisi	Indikator
Persepsi Dukungan Organisasi (X1)	Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan karyawan atas sejauh mana kesiapan organisasi untuk menghargai upaya – upaya yang dilakukan karyawan dalam memenuhi tuntutan perusahaan (Eisenberger dkk., 2002).	X1.1 = Organisasi menghargai kontribusi karyawan X1.2 = Organisasi menghargai usaha ekstra yang diberikan karyawan X1.3 = Organisasi memperhatikan keluhan karyawan X1.4 = Organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan X1.5 = Organisasi menyediakan bantuan bagi karyawan yang memiliki kesulitan pekerjaan

Keterikatan Karyawan (Z1)	Keterikatan karyawan dianggap sebagai penghayatan, pengorbanan lebih banyak tenaga dan waktu secara sukarela untuk pekerjaannya dan menjadi lebih proaktif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Macey & Schneider, 2008).	<p>X1.6 = Organisasi menunjukkan perhatian besar kepada karyawan (Eisenberger dkk., 2002)</p> <p>Z1.1 = Energi dalam bekerja</p> <p>Z1.2 = Kemauan untuk berusaha</p> <p>Z1.3 = Antusiasme dalam bekerja</p> <p>Z1.4 = Merasakan inspirasi dari pekerjaan</p> <p>Z1.5 = Ketekunan dalam bekerja</p> <p>Z1.6 = Kesenangan dalam bekerja</p> <p>Z1.7 = Kebanggaan atas pekerjaan</p> <p>Z1.8 = Kosentrasi tinggi saat bekerja</p> <p>Z1.9 = Sulit melepaskan diri dari pekerjaan (Carmona-Halty dkk., 2019)</p>
Perilaku Kerja Proaktif (Z2)	Perilaku kerja proaktif mengacu pada tindakan – tindakan aktif dan inisiatif yang berorientasi pada masa depan yang bertujuan untuk melakukan perubahan dan meningkatkan situasi saat ini sebelum permasalahan muncul (Caesens dkk., 2016).	<p>Z2.1 = Pendekatan aktif dalam menyelesaikan pekerjaan</p> <p>Z2.2 = Inisiatif dalam pendidikan</p> <p>Z2.3 = Mengatasi hambatan</p> <p>Z2.4 = <i>Self-reported</i></p> <p>Z2.5 = Inisiatif dalam pekerjaan (Frese, 1997)</p>
Kinerja Karyawan (Y1)	Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil yang dicapai serta prestasi karyawan di tempat kerja yang mengacu pada bagaimana karyawan berpedoman pada rencana kerja dalam mencapai tujuan pekerjaannya (Anitha J., 2014)	<p>Y1.1 = Kuantitas hasil kerja</p> <p>Y1.2 = Kualitas hasil kerja</p> <p>Y1.3 = Ketepatan waktu</p> <p>Y1.4 = Kehadiran</p> <p>Y1.5 = Kemampuan kerja sama (Mathis, 2011)</p>

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT KAI (Persero) Daop IV Semarang dengan jabatan setingan staff dan junior manajer. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 65 orang karyawan.

**Metode Analisis**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). Metode PLS merupakan sebuah pendekatan variance based yang digunakan sebagai alternatif covariance based SEM dengan program aplikasi Smart Partial Least Squares (SmartPLS) 3.2.9

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Identitas Responden**

Tabel 2 berikut merupakan karakteristik dari 65 responden yang berpartisipasi dalam penelitian.

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Frekuensi	Presentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki – laki	42	64,6
Perempuan	23	35,4

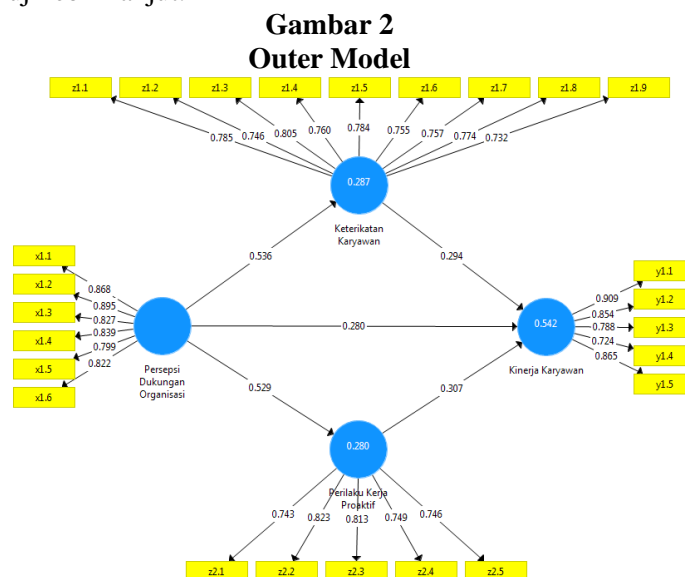
Jumlah	65	100
<b>Usia (Tahun)</b>		
21 – 29	30	46,1
30 – 38	23	35,5
39 – 47	10	15,4
48 – 56	2	3
Jumlah	65	100
<b>Masa Kerja (Tahun)</b>		
1 – 7	23	35,5
8 – 14	23	35,5
15 – 21	11	16,8
22 – 28	7	10,7
29 – 35	1	1,5
Jumlah	65	100
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
Sekolah Menengah	14	21,5
Diploma/Sederajat	15	23,1
S-1	31	47,7
S-2	5	7,7
S-3	0	0
Jumlah	65	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dengan mayoritas karyawan adalah 64,6% laki – laki, berusia antara 21 – 29 tahun sebesar 46,1%, dengan lama bekerja antara rentang waktu 1 – 7 dan 8 – 14 tahun sebesar 35,5% dengan pendidikan rata rata S1 yaitu sebesar 47,7%.

**Analisis Outer Model**

Indikator dapat dikatakan *valid* dan *reliable* ketika nilai *convergent validity* lebih dari 0,05 serta memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,60 (Ghozali, 2015). Pada gambar 2 dibawah ini menunjukkan bahwa semua data telah memiliki nilai validitas diatas 0,05 dan nilai reliabel diatas 0,60 sehingga dapat diuji lebih lanjut.



Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9*

**Analisis R-Square (Inner Model)**

Nilai *R-square* digunakan untuk melihat besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *R-square* 0,287 menjelaskan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi

berpengaruh terhadap keterikatan karyawan sebesar 28,7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian. Demikian pula *R-square* 0,280 menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja proaktif sebesar 28% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian dan *R-Square* sebesar 0,542 menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 54,2% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

**Uji Hipotesis**

Pada penelitian ini, suatu variabel dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan apabila memiliki nilai T-statistic > 1,96 dan dengan nilai P values < 0,05. Tabel 3 dibawah ini menunjukkan nilai *path coefficients*:

**Tabel 3**  
*Path Coefficients*

	Original Sample	Sample Mean	Standard Error	T Statistic	P Values
Persepsi Dukungan Organisasi (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0,280	0,270	0,133	2,099	0,036
Persepsi Dukungan Organisasi (X) → Keterikatan Karyawan (Z1)	0,536	0,523	0,137	3,914	0,000
Persepsi Dukungan Organisasi (X) → Perilaku Kerja Proaktif (Z2)	0,529	0,530	0,116	4,582	0,000
Keterikatan Karyawan (Z1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,294	0,284	0,121	2,420	0,016
Perilaku Kerja Proaktif (Z2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,307	0,320	0,111	2,771	0,006

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 3 diatas, dapat diketahui bahwa pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh pelatihan terhadap keterikatan karyawan, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja proaktif, pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh perilaku kerja proaktif terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 dengan nilai *P value* kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh antar variabel dapat dikatakan signifikan.

**Tabel 4**  
*Specific Indirect Effect*

	Original Sample	Sample Mean	Standard Error	T Statistic	P Values
Persepsi Dukungan Organisasi (X) → Keterikatan Karyawan (Z1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,157	0,149	0,078	2,019	0,044
Persepsi Dukungan Organisasi (X) → Perilaku Kerja Proaktif (Z2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,163	0,173	0,080	2,028	0,043

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Pada tabel 4 diatas dapat diketahui pengaruh tidak langsung dari variabel persepsi dukungan organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dimediasi oleh variabel keterikatan karyawan (Z1) dan perilaku kerja proaktif (Z2), dengan P values masing – masing sebesar 0,044 < 0,05 dan 0,43 < 0,05 serta nilai T statistic masing - masing sebesar 2,019 > 1,96 dan 2,028 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan dan perilaku kerja proaktif dapat dijadikan variabel intervening antara pelatihan dan kinerja karyawan. Selain itu, berdasarkan perhitungan VAF pada kedua variabel intervening, didapat hasil bahwa nilai VAF keterikatan karyawan adalah 0,361 yang berarti memiliki peran mediasi sebesar 36,1% dan nilai VAF perilaku kerja proaktif adalah 0,368 yang berarti memiliki peran mediasi sebesar 36,8%. Dari perhitungan tersebut terlihat



bahwa perilaku kerja proaktif memiliki peran mediasi yang lebih besar pada hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat didapatkan dari hasil penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini berarti semakin karyawan merasakan dengan nyata adanya dukungan dari PT KAI (Persero) Daop IV Semarang, maka karyawan akan semakin terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih baik.
2. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan diterima. Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat memunculkan adanya keterikatan pada karyawan PT KAI (Persero) Daop IV Semarang.
3. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa variabel keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Dengan adanya tingkat keterikatan karyawan yang tinggi di PT KAI (Persero) Daop IV Semarang, karyawan akan dengan sukarela memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan yang dapat tercermin dari tingkat kinerja yang lebih baik.
4. Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja proaktif diterima. Hal ini berarti bahwa adanya persepsi dukungan dari organisasi yang dirasakan karyawan dapat mendorong karyawan PT KAI (Persero) Daop IV Semarang untuk memiliki perilaku kerja yang proaktif.
5. Hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa variabel perilaku kerja proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Perilaku kerja proaktif berdampak pada kinerja karyawan PT KAI (Persero) Daop IV Semarang dimana karyawan yang mencerminkan perilaku kerja proaktif akan cenderung untuk bersikap aktif dalam melakukan pekerjaannya dengan berani mengemukakan pendapat, memberikan saran – saran pada atasan maupun rekan kerja, serta inisiatif untuk mengambil tindakan dalam rangka memecahkan masalah.
6. Variabel keterikatan karyawan dan perilaku kerja proaktif memiliki peran sebagai *partial mediator* pada hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa terdapat variabel – variabel lain yang dapat memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Hubungan tidak langsung antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan maupun perilaku kerja proaktif memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan hubungan langsung antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu, disimpulkan pula bahwa perilaku kerja proaktif memiliki peran mediasi yang lebih besar dibandingkan dengan keterikatan karyawan.

## Keterbatasan

Dalam pelaksanaan penelitian ini tentunya tidak terlepas dari kekurangan dan keterbatasan. Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah tingkat pengembalian kuesioner tidak sesuai dengan jumlah kuesioner yang dibagikan dikarenakan banyaknya karyawan yang melakukan *work from home* dalam masa pandemi dan kesulitan dalam pengambilan data lapangan karena adanya pembatasan tatap muka dengan karyawan.

## Saran

### Bagi Perusahaan

1. Berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan melalui persepsi dukungan organisasi, berdasar pada hasil perhitungan nilai indeks dapat dilihat bahwa indikator persepsi karyawan terkait perhatian perusahaan pada *complain* atau keluhan karyawan tentang pekerjaan memiliki nilai indeks paling rendah. Untuk itu, perusahaan dapat menaruh perhatian lebih pada keluhan – keluhan karyawan terkait pekerjaannya.

2. Berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan, berdasar pada hasil perhitungan nilai indeks dapat dilihat bahwa indikator yang berkaitan dengan ketekunan dalam bekerja memiliki nilai indeks paling rendah. Untuk itu, perusahaan dapat membangun suasana dan kondisi kerja yang lebih baik sehingga dapat memotivasi karyawan untuk segera memulai pekerjaan dan memaksimalkan jam kerja yang ada.
3. Berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan melalui perilaku kerja proaktif, berdasar pada hasil perhitungan nilai indeks dapat dilihat bahwa indikator yang berkaitan dengan keinginan karyawan untuk berusaha dapat mengatasi hambatan dalam pekerjaan memiliki nilai indeks paling rendah. Untuk itu, perusahaan dapat memotivasi karyawan dengan lebih percaya dan memberikan tanggung jawab pada karyawan, serta memberi tantangan – tantangan untuk membantu melatih kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

### Bagi Peneliti Mendatang

1. Dalam penelitian ini, sampel merupakan pegawai tetap. Dalam penelitian mendatang diharapkan dapat dilakukan penelitian dengan pegawai tidak tetap maupun tenaga *outsourcing* sebagai sampel untuk mengetahui apakah pegawai tidak tetap maupun tenaga *outsourcing* memiliki persepsi dukungan organisasi yang berpengaruh pada kinerja. Selain itu, dalam penelitian mendatang juga dapat digunakan objek penelitian pada bidang – bidang usaha yang lain.
2. Penelitian mendatang dapat menambahkan variabel lain yang memengaruhi kinerja karyawan maupun variabel lain yang mungkin dapat memediasi ataupun memoderasi hubungan antar persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan sehingga hasil penelitian akan lebih bervariasi.

### REFERENSI

- Al-Omar, H. A., Arafah, A. M., Barakat, J. M., Almutairi, R. D., Khurshid, F., & Alsultan, M. S. (2019). The impact of perceived organizational support and resilience on pharmacists' engagement in their stressful and competitive workplaces in Saudi Arabia. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 27(7), 1044–1052. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2019.08.007>
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398–411. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1092960>
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1), 88–116. <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>
- Carmona-Halty, M. A., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2019). The Utrecht work engagement scale for students (UWES-9S): Factorial validity, reliability, and measurement invariance in a Chilean sample of undergraduate university students. *Frontiers in Psychology*, 10(APR), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01017>
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(12), 46–57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2012). Within-Person Fluctuations of Proactive Behavior: How Affect and Experienced Competence Regulate Work Behavior. *Human Performance*, 25(1), 72–93. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631647>
- Febriantoro, K., Juariyah, L., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Malang, U. N. (n.d.). *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional ( Perceived Organizational Support ) Dan Kepuasan*

- Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tata Usaha Dan Keuangan Pabrik Gula*. 81–90.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- Ghozali, I. (2015). *PARTIAL LEAST SQUARES : Konsep, Teknik, dan Aplikasi Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoyo, A. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1).
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Julita, S., & Andriani, I. (2017). DUKUNGAN ORGANISASI YANG DIRASAKAN DAN KETERIKATAN KARYAWAN PADA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk, CABANG BANDA ACEH. *Jurnal Psikologi Undip*, 16(1), 40. <https://doi.org/10.14710/jpu.16.1.40-53>
- Kumar, P., & Pati, S. P. (2015). Employee Engagement : Role of Self-efficacy , Organizational Support & Supervisor Support. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 126–137.
- Liu, T., Liang, D., Zhang, Y., Song, Y., & Xing, X. (2019). The antecedent and performance of environmental managers' proactive pollution reduction behavior in Chinese manufacturing firms: Insight from the proactive behavior theory. *Journal of Environmental Management*, 242(1800), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.04.050>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Muliawan, D. (2017). PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN ( EMPLOYEE ENGAGEMENT) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BADJA BARU PALEMBANG Yudi Muliawan 1 , Badia Perizade 2 , & Afriyadi Cahyadi 3. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2, Oktober 2017*, (2), 69–78.
- Mustikawati. (2015). PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KETIDAKAMANAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN OUTSOURCING BANK SUMSEL BABEL DI PALEMBANG DENGAN KOMITMEN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *ECONOMICA SHARIA*, 1(1).
- Ogochukwu, D. I. M. . A. N. C. (2019). PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN SELECTED COMMERCIAL BANKS IN SOUTH EAST NIGERIA. *International Journal of Business and Management Review*, 7(5), 85–108.
- Othman, S. A., & Mahmood, N. H. N. (2019). Linking employee engagement towards individual work performance through human resource management practice: from high potential employee's perspectives. *Management Science Letters*, 9(7), 1083–1092. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.016>
- Otto, M. C. B., Hoefsmit, N., van Ruysseveldt, J., & van Dam, K. (2019). Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 13–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph16203849>
- Retnani, L., & Yogyakarta, U. R. (2014). Vol. V, No. 1, Februari 2014 | *JBTI*. V(1), 42–56.
- Robert L. Mathis, J. H. J. (2011). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saltson, E., & Sharon, N. (2015). The mediating and moderating effects of motivation in the relationship between perceived organizational support and employee job performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(7), 654–667. <https://doi.org/10.1016/j.joca.2018.02.002>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Söderlund, M. (2018). The proactive employee on the floor of the store and the impact on customer

- satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43(October 2017), 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.02.009>
- Sukmayanti, N. K., & Sintaasih, D. K. (2018). The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Journal of Business and Management*, 20(5), 1–8. <https://doi.org/10.9790/487X-20050340108>
- Wickramasinghe, D., & Wickramasinghe, V. (2011). Perceived organisational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 55(5–8), 817–830. <https://doi.org/10.1007/s00170-010-3099-z>
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049. <https://doi.org/10.1177/0149206314544745>
- Zheng, X. (2017). Research on the Application of Information Technology in Human Resource Management. *Proceedings - 2nd International Conference on Smart City and Systems Engineering, ICSCSE 2017*, 85–88. <https://doi.org/10.1109/ICSCSE.2017.28>