

Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement Syariah* sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong, Kab. Jepara, Jawa Tengah)

Ichsan Damar Rahardjo^{1*)}, Edy Raharja²⁾

^{1,2} Faculty of Economics and Business Diponegoro University, Semarang Indonesia

*Email korespondensi: ichsan.damar@gmail.com

Abstract

Indonesia has a plantation area of 25,302,200 hectares (BPS Data, 2021). One of the business entities that is a source of foreign exchange for the country is PT. Perkebunan Nusantara IX, a state-owned company and a subsidiary of PTPN III (Holding) which owns palm oil, sugar cane, rubber, coffee and tea commodities. PTPN IX has 15 gardens spread throughout Central Java province, one of which is Balong Gardens. Balong Gardens is one of the business units owned by PTPN IX located in the Kab. Jepara, Central Java whose main commodity is rubber plants which produce RSS (Ribbed Smoked Sheet) and Lump. Company goals can be achieved if human resource management is managed professionally so that the company can get employees who work optimally and make a positive contribution to the company. The aim of this research is to analyze the direct and indirect roles in improving employee performance. The type used in this research is quantitative. This research has a population, namely workers at PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Balong, Jepara Regency, Central Java, as many as 539 people. *Perceived organizational support* has a positive and significant effect on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara IX, Balong Gardens. The better the PT support. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong to employees will further improve the quality of performance of all employees. Employee satisfaction also has a positive and significant effect on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara IX, Balong Gardens. Compensation practices that have been implemented by PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong is on the right track by carrying out digitalization in the process of distributing employee rights both financially and non-financially. The comfort felt by employees makes employees feel satisfied and tries to improve their performance for the company. The variables examined in this research include *perceived organizational support* and *employee satisfaction*. The most influential variable is *employee satisfaction* compared to *perceived organizational support* on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara IX, Balong Gardens. PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong needs to take strategic steps to increase employee engagement, especially when climate conditions do not allow employees to work. Maintain employee motivation and maintain employee physical fitness so that they are more connected to the company.

Keywords: *Perceived organizational support, compensation satisfaction, employee performance, PT. Perkebunan Nusantara IX, Balong*

Saran sitasi: Rahardjo, I. D., & Raharja, E. (2023). Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement Syariah* sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong, Kab. Jepara, Jawa Tengah). *Jurnal ilmiah ekonomi islam*, 9(03), 4713-4721. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i3.11419>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i3.11419>

1. PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara agraris dimana penduduknya mengandalkan hasil dari sektor pertanian dan perkebunan sebagai sumber mata pencarian utama masyarakat dan menjadi penopang devisa negara. Indonesia memiliki luas areal

perkebunan 25.302.200 hektar (Data BPS, 2021). Salah satu badan usaha yang menjadi sumber devisa negara adalah PT. Perkebunan Nusantara IX, perusahaan badan usaha milik negara dan menjadi anak perusahaan PTPN III (Holding) yang memiliki komoditas kelapa sawit, tebu, karet, kopi dan teh.

PTPN IX memiliki 15 kebun yang tersebar di seluruh provinsi Jawa Tengah, salah satunya adalah Kebun Balong. Kebun Balong adalah salah satu unit usaha yang dimiliki oleh PTPN IX yang berada di wilayah Kab. Jepara, Jawa Tengah dengan komoditas utamanya adalah tanaman karet yang menghasilkan RSS (*Ribbed Smoked Sheet*) dan Lump.

Dalam menghadapi persaingan bisnis, perusahaan dituntut untuk bisa berkompetisi dengan perusahaan lainnya agar perusahaan tetap bisa bertahan dan dapat menjaga eksistensi perusahaan. Kemajuan teknologi, Menurut Ramli dan Yudhistira (2018) tiap korporasi akan berupaya untuk memperoleh SDM yang baik sehingga bisa mendorong perkembangan untuk pekerjaan supaya mendapatkan tujuan perusahaan.

Imam dan Javed (2019) menyatakan bahwa kinerja suatu perusahaan menjadi unsur krusial untuk mengatur perusahaan, yang mana didapat jika dibandingkan dengan sasaran dan tujuan perusahaan secara holistik. Hal ini selaras dengan RKAP sebagai dasar tujuan dan terdapat sasaran kuantum produksi yang dicapai sebuah perusahaan. Tujuan perusahaan dapat dicapai apabila pengelolaan sumber daya manusia didalamnya dikelola secara profesional sehingga dapat perusahaan mendapatkan karyawan yang bekerja dengan optimal serta memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan.

Gaol (2014) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tindakan sesungguhnya pekerja berdasarkan pada apa kontribusinya pada organisasi. Sangat esensial untuk sebuah perusahaan agar memahami hal-hal yang bisa memberikan pengaruh kepada performa pekerja, yang mana salah satunya melalui *perceived organizational support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support* (POS) adalah pandangan pekerja terhadap perusahaan tentang sampai mana perusahaan memberikan penghargaan jasa dan kepedulian mengenai kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa *perceived organizational support* mempunyai pengaruh positif dan signifikan kepada performa kerja pekerja (Arshadi dan Hayati, 2013; Imam dan Javed, 2019). Pekerja yang memperoleh bantuan yang cukup dari perusahaan dengan demikian pekerjaan semakin didorong dalam peningkatan performa kerja. Namun menurut Sawitri (2018) menemukan yaitu *perceived*

organizational support memiliki pengaruh tidak signifikan kepada performa kerja. Menurut Ariani (2017) terdapat sebuah mekanisme yang dapat memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa terdapat *research gap* terhadap penelitian tersebut.

Perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan merupakan perusahaan yang baik. Aset sumber daya manusia suatu perusahaan diharuskan untuk bisa membuat lingkungan budaya kerja menjadi lebih teratur, salah satu faktor yang mendasari kondusifitas budaya kerja yaitu kompensasi. Kompensasi menjadi apa yang layak diberikan kepada pekerja sebagai salah satu dukungan dari perusahaan, kompensasi menjadi sebuah hal yang didapatkan pekerja sebagai substitusi apa yang mereka sudah berikan kepada organisasi, penyerahan kompensasi menjadi satu dari eksekusi fungsi manajemen SDM yang berkaitan dengan seluruh bentuk *reward* per orang penukaran di perusahaan. (Rivai, 2016). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hendro, 2018). Namun menurut penelitian Rismawati (2016) kepuasan kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan karyawan belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Permasalahan utamanya adalah perusahaan merasa sudah mencukupi namun belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) dan kepuasan kompensasi memiliki pengaruh secara signifikan kepada performa pekerja dan ada studi yang berpendapat berpengaruh tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian terdahulu menimbulkan *research gap* sehingga dari perbedaan itu peneliti menganggap terdapat celah penelitian dan perlu untuk diperjelas kembali temuan penelitian yang lebih luas sejauh mana pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya *research gap* ini peneliti akan memperlebar ruang lingkup studi sebelumnya melalui pengujian variabel tidak langsung atau menjembatani *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dengan variabel *employee engagement* (Ariani, 2017).

“Employee engagement adalah terlibatnya seseorang, antusiasme, dan kepuasan kepada tugas

yang dikerjakan” (Robbins dan Judge, 2015). Pekerja yang mempunyai ikatan dengan perusahaan akan memiliki minat dan perasaan nyaman dengan lingkungan yang ada di dalamnya.

Berdasarkan teori pertukaran sosial atau *Social Exchange Theory (SET)* yang mendiskusikan ikatan antara pihak yang terikat satu sama lain. Dengan hal tersebut, karyawan dapat meningkatkan kinerja dalam membantu perusahaan mendapatkan keuntungan.

Peneliti mengambil objek penelitian dimana peneliti ditugaskan yaitu di Afdeling Ngandong, Kebun Balong, PT. Perkebunan Nusantara IX. Kompensasi yang diberikan oleh PT. Perkebunan Nusantara IX bersifat penghargaan finansial melalui insenti, gaji pokok, dan bonus. Kompensasi non finansial seperti asuransi BPJS kesehatan, BPJS ketenagakerjaan, dan promosi. Disamping itu, pekerja juga memperoleh THR. Perusahaan juga memperhatikan kebutuhan karyawan dalam rangka memelihara motivasi dan kinerja karyawan dengan memenuhi sarana prasarana seperti pemenuhan alat kerja, perbaikan jalan produksi dan pembersihan jalur produksi. Proses ini diharapkan karyawan merasa nyaman, aman dan tidak mengalami Jeparaa berarti dalam melaksanakan tugas hariannya.

Berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan bagaimana membangun model penelitian untuk mengatasi *gap* antara realisasi capaian kuantum produksi terhadap target yang telah ditentukan melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia. Dengan dasar tersebut, peneliti ingin menganalisis “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* Sebagai *Intervening*”.

LITERATUR REVIEW

1.1. Kinerja

Kinerja diartikan dimana keadaan karyawan melaksanakan tugasnya dalam mencapai target organisasi atau perusahaan, kemudian aktivitas mengenai pekerjaan demikian apabila dibanding kerja yang diberikan (Imam dan Javed, 2019). Performa kerja bisa diobservasi dari pemerolehan hal yang berkaitan dengan penggunaan kualitas juga nilai dari tiap-tiap pekerja (Jermisittiparsert et al., 2019). Performa kerja yaitu sikap pekerja yang berkaitan juga mengarah kepada pencapaian perusahaan dimana sikap demikian ada dibawah kendali pekerja. (Sony dan Mekoth, 2016). Menurut Na-Nan et al., (2018),

performa kerja bisa dijelaskan melalui sikap yang ditunjukkan pekerja di lingkungan kerja dan mendapatkan hasil yang dikehendaki oleh perusahaan atau organisasi untuk waktu pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan kualitas pekerjaan. Berdasarkan Emerry dan Casye (2013), performa kerja adalah jumlah keseluruhan yang diperlukan perusahaan dari pekerja yang dilaksanakan seorang individu pada waktu tertentu.

1.2. *Perceived Organizational Support (POS)*

Persepsi dukungan organisasi diartikan sebagai sampai mana pekerja memiliki pandangan bahwa perusahaan memiliki kepedulian kepada kesejahteraan dan kebutuhan pekerjaan dan menyatakan bahwa pandangan demikian akan berakhir kepada kepuasan kerja dari pekerja (Poon et al., 2007:3). Persepsi dukungan organisasi diartikan sebagai sampai mana pekerja merasa diberikan dukungan dari atasan perusahaan mereka, juga secara langsung diberikan dukungan dari manajer perusahaan mereka (Culen et al., 2014: 273). Persepsi dukungan organisasi merupakan pandangan pekerja kepada perusahaan mengenai metode perusahaan peduli dan menghormati pekerja. Indikator *Perceived Organizational Support* Penulis dalam penelitian ini memakai empat acuan perhitungan dalam pengukuran persepsi dukungan organisasi (Roades et al., 2001).

1.3. Kompensasi

Menurut Dessler (2005) menyatakan bahwa kompensasi pekerja mengacu kepada seluruh jenis gaji karyawan yang berasal dari apa yang mereka kerjakan. Pernyataan seluruh jenis pembaruan berdasarkan artiannya belum mencakup semua pemberian secara non tunai, namun seluruh kompensasi finansial tidak langsung dan langsung. Milkovich dan Newman (2005) memberi definisi kompensasi yaitu kompensasi merujuk kepada seluruh bentuk dari imbalan finansial juga manfaat terukur serta jasa yang pekerja dapatkan sebagai bagian dari hubungan pekerja.

Kompensasi bisa ditarik kesimpulan yaitu yang didapat dari pekerja sebagai dasar hasil dari kontribusi kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan berupa imbalan finansial (gaji, tunjangan, upah, THR, insentif, asuransi dan lainnya) maupun non finansial (promosi, ketersediaan sarana prasarana, lingkungan kerja yang nyaman dan lainnya).

1.4. Hipotesis dan Model Penelitian

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

Kondisi kerja yang baik dapat dipengaruhi oleh dorongan perusahaan yang positif. Dengan demikian karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap perusahaan agar performa kerja pekerja akan menjadi berkembang. Menurut penelitian Mursidta (2017) memperlihatkan yaitu *perceived organizational support* menimbulkan pengaruh signifikan kepada hasil kerja pekerja. Hal ini juga diperkuat penelitian Honorata (2018) menyatakan bahwa *pos* berpengaruh secara baik dan signifikan kepada kinerja pekerja. Menurut hasil sebelumnya yang ada, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ialah

H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Suryani dan Hastono (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat penelitian Hendro (2018) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, karyawan yang mendapatkan kompensasi dengan layak akan mendapatkan kepuasan sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya. Menurut hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ialah

H2: Kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Ariarni dan Afrianty (2017) menyebutkan bahwa *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini didukung dengan penelitian Mudzalifah dan Mangundjaya (2019) yang menyatakan *POS* mempunyai pengaruh baik untuk *employee engagement*. Menurut hasil penelitian sebelumnya,

H3: *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap *Employee Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Indiana (2012) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh

signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian tersebut senada dengan penelitian Affini dan Surip (2018) yang menunjukkan yaitu kompensasi memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *employee engagement*. Menurut hasil sebelumnya, dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ialah

H4: Kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement dapat mendorong karyawan memberikan komitmen secara emosional, sebagai keterikatan dan antusiasme karyawan serta dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki produktivitas yang tinggi akan menimbulkan efek simultan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan menuju hasil yang positif. Hasil penelitian Ariarni dan Afrianty (2017) menyebutkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh untuk apa yang sudah dilakukan pekerja. Menurut hasil penelitian demikian, dengan demikian ada hipotesis yang dibuat dalam pertanyaan yaitu:

H5: *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

2. METODE PENELITIAN

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian ini mempunyai populasi yaitu para pekerja di PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Balong, Kabupaten Jepara, Jawa Tengah, sebanyak 539 orang. Banyaknya populasi diperoleh yaitu 539 pekerja. Dengan demikian, sampel yang dipakai memiliki besaran sebagai berikut:

$$n = \frac{539}{539 \times (0,1)^2 + 1} = 84,35$$

n = 84,35. Dibulatkan menjadi 85 responden

Menurut kalkulasi tersebut, dengan demikian sample minimum yang diperoleh dari penelitian yaitu pekerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Balong, Kabupaten Jepara, Jawa Tengah sebesar 85 pekerja. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenis *Simple Random* atau *Simple Sampling* sebagai teknik yang dipakai jika populasi memiliki unsur/anggota yang berstrata dan homogen secara seimbang.

Penyajian pertanyaan-pertanyaan dilakukan memakai skala *Likert*, penelitian penilaian melalui

pilihan palimh tidak setuju hingga paling setuju penggunaan jumlah ukuran dari 1 sampai dengan 5 yang menjadi pengganti lainnya dengan penjelasan:

- a. Sangat tidak setuju dengan skor = 1
- b. Tidak setuju dengan skor = 2
- c. Netral = 3
- d. Setuju dengan skor = 4
- e. Sangat setuju dengan skor = 5

Analisis kuantitatif merupakan sebuah analisis data yang dibutuhkan kepada data yang didapatkan dari hasil responden yang disajikan, lalu dilaksanakan analisa menurut cara statistic dan data itu dibagikan ke dalam klasifikasi tertentu melalui penggunaan tabel untuk membuat mudah analisis. Uji kesahihan atau Uji validitas merupakan sebuah instrumen yang dipakai dalam pengukuran valid atau sah tidaknya sebuah kuesioner. Analisis faktor dipakai bisa memberi informasi sebuah variabel atau konstruksi atau faktor. Dalam analisis, dengan melihat KMO akan diperoleh nilai kecakupan data, akan dikeluarkan dari variabel penelitian dengan menggunakan analisis faktor unsur-unsur yang tidak valid. Jika nilai KMO > 0,5 dan nilai signifikan Bartel tes < 5%, unsur-unsur penelitian bisa dianalisis lebih lanjut. Sementara untuk tiap validitas item, suatu item dikatakan sah jika mempunyai nilai loadng > 0,4.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil

Responden yang terlibat di dalam penelitian ini merupakan pekerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Balong, Kabupaten Jepara, Jawa Tengah dengan jumlah sebanyak 85 karyawan. Analisis deskriptif pada penelitian ini menyajikan deskriptif profil responden yang menggambarkan karakteristik persebaran responden tentang demografi responden penjelasan, diantaranya jenis kelamin, usia dan lama bekerja. Alat atau software statistik yang digunakan dalam analisis deskriptif adalah SPSS versi 26. Jumlah responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner menurut kelompok lama bekerja didominasi oleh responden yang bekerja selama 11 - 20 tahun dengan total responden sebanyak 53 orang (62,4%), diikuti bekerja selama diatas 20 tahun sebanyak 23 (27,1%) orang, kemudian bekerja selama 6 - 10 tahun sebanyak 7 (8,2%) orang, dan terakhir bekerja selama 1 - 5 tahun yaitu sebanyak 2 (2,4%) orang.

3.1.1. Uji Validitas Pretest Kuesioner

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen pertanyaan yang digunakan benar-benar handal dan sah untuk digunakan sebagai alat ukur.

3.1.2. Uji Validitas Pretest Variabel Perceived Organizational Support

Nilai KMO yang diperoleh sebesar 0,801 lebih besar dari 0,5, nilai Bartlett's Test of Sphericity Sig. sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,5, dan nilai MSA setiap indikator pada variabel Perceived Organizational Support lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, berdasarkan kriteria keputusan dapat diartikan 9 indikator atau butir pertanyaan pada variabel kinerja Perceived Organizational Support layak digunakan untuk pengujian selanjutnya.

3.1.3. Uji Validitas Pretest Variabel Kepuasan Kompensasi

Nilai KMO yang diperoleh sebesar 0,813 lebih besar dari 0,5, nilai Bartlett's Test of Sphericity Sig. sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,5, dan nilai MSA setiap indikator pada variabel kepuasan kompensasi lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, berdasarkan kriteria keputusan dapat diartikan 9 indikator atau butir pertanyaan pada variabel kepuasan kompensasi layak digunakan untuk pengujian selanjutnya.

3.1.4. Uji Validitas Pretest Variabel Kinerja Karyawan

Nilai KMO yang diperoleh sebesar 0,813 lebih besar dari 0,5, nilai Bartlett's Test of Sphericity Sig. sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,5, dan nilai MSA setiap indikator pada variabel kinerja karyawan lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, berdasarkan kriteria keputusan dapat diartikan 9 indikator atau butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan layak digunakan untuk pengujian selanjutnya.

3.1.5. Uji Validitas Pretest Variabel Employee Engagement

Nilai KMO yang diperoleh sebesar 0,767 lebih besar dari 0,5, nilai Bartlett's Test of Sphericity Sig. sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,5, dan nilai MSA setiap indikator pada variabel employee engagement lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, berdasarkan kriteria keputusan dapat diartikan 9 indikator atau butir pertanyaan pada variabel employee engagement layak digunakan untuk pengujian selanjutnya.

3.1.6. Uji Reliabilitas terhadap Pretest Kuesioner

Kontruk kuesioner sudah handal atau reliable, hal ini dikarenakan nilai Cronbach's Alpha diperoleh sebesar $0,962 > 0,7$.

3.1.7. Analisis Structural Equation Modeling

Dalam penelitian ini, hipotesis penelitian akan dianalisis dengan menggunakan structural equation modeling (SEM) menggunakan aplikasi AMOS versi 24. Uji validitas ditujukan untuk melihat apakah variabel teramati (indikator) penelitian mengukur atau merefleksikan variabel laten terkait. Wijayanto (2015) menyatakan bahwa ukuran validitas model pengukuran yang baik dapat dilihat berdasarkan kriteria nilai muatan faktor standar atau Standardized Loading Factor (SLF), di mana nilai yang diharapkan $\geq 0,5$.

Berdasarkan path diagram SLF model pengukuran, terdapat empat indikator yang memiliki nilai SLF $< 0,05$, diantaranya POS8 (SLF=0,007), EMP2 (SLF=0,491), EMP9 (SLF=0,164), dan KIN9 (SLF=0,394), yang artinya keempat indikator tersebut tidak valid.

3.1.8. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal indikator-indikator dalam mengukur variabel laten tertentu (Hair et al., 2019). Pada uji reliabilitas, digunakan nilai Construct Reliability (CR) di mana indikator disebut reliabel apabila nilai $CR \geq 0,7$ (Malhotra et al., 2017). seluruh variabel dikategorikan reliabel, karena telah memenuhi standar ketentuan nilai $CR \geq 0,7$. Oleh sebab itu, karena seluruh indikator telah memenuhi index validitas dan reliabilitas yang baik, sehingga analisis dapat dilanjutkan.

3.1.9. Analisis Model Struktural

Setelah dilakukan analisis pengukuran model yang menyatakan konstruk valid dan reliabel dan uji kecocokan model yang menyatakan model sudah fit, maka tahap selanjutnya yakni analisis model struktural. Analisis model struktural dilakukan untuk menganalisis dan mengetahui hubungan antar variabel laten yang diuji. Analisis model struktural dalam penelitian ini digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Estimate	S.E.	C.R.	Keterangan
H1	KIN <--- POS	0,247	0,147	1,681	Terdapat Pengaruh
H2	KIN <--- KEP	0,650	0,175	3,708	Terdapat Pengaruh
H3	EMP <--- POS	0,029	0,550	0,053	Tidak Ada Pengaruh
H4	EMP <--- KEP	-0,044	0,635	-,0070	Tidak Ada Pengaruh
H5	KIN <--- EMP	-0,002	0,024	-0,066	Tidak Ada Pengaruh

Sumber: Hasil AMOS versi 24, Olahan Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang tertera pada Tabel diatas, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Hipotesis pertama yaitu *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. **(Data Mendukung Hipotesis)**

Berdasarkan Tabel XXX, diketahui hubungan KIN <--- POS memiliki hasil C.R. atau t-value yang signifikan sebesar 1,681 ($\geq 1,645$) dan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,247. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa karyawan memerlukan dukungan dari perusahaan dalam melancarkan pekerjaan sehari-hari karyawan. Perusahaan yang memberikan dukungan organisasi semakin tinggi maka semakin tinggi pula kinerja yang akan

diberikan oleh karyawan tersebut. Hal ini membuktikan bahwa karyawan memerlukan kepercayaan, kesempatan promosi hingga pemenuhan alat kerja bagi karyawan.

- b. Hipotesis kedua adalah kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. **(Data Mendukung Hipotesis)**

Berdasarkan Tabel diatas diketahui hubungan KIN <--- KEP memiliki hasil C.R. atau t-value yang signifikan sebesar 3,708 ($\geq 1,645$) dan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,650. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- c. Hipotesis ketiga yaitu *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. **(Data Tidak Mendukung Hipotesis)**

Berdasarkan Tabel, diketahui hubungan EMP <--- POS memiliki hasil C.R. atau t-value yang tidak signifikan sebesar 0,053 ($< 1,645$) dan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,029. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan Perceived Organizational Support tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

- d. Hipotesis keempat yaitu kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. **(Data Tidak Mendukung Hipotesis)**

Berdasarkan Tabel, diketahui hubungan EMP <--- KEP memiliki hasil C.R. atau t-value yang tidak signifikan sebesar $|-0,0070|$ ($< 1,645$) dan nilai koefisien jalur negatif sebesar -0,044. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan kepuasan kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

- e. Hipotesis kelima yaitu employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. **(Data Tidak Mendukung Hipotesis)**

Berdasarkan 4.12 diketahui hubungan EMP <--- KEP memiliki hasil C.R. atau t-value yang tidak signifikan sebesar $|-0,066|$ ($< 1,645$) dan nilai koefisien jalur negatif sebesar -0,002. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan employee engagement tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.2. Pembahasan

3.2.1. Pengaruh Antara Variabel Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hubungan *Perceived Organizational Support* dengan kinerja karyawan yang memiliki hasil C.R. atau t-value yang signifikan sebesar 1,681 ($\geq 1,645$) dan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,247. Dengan kata lain semakin tinggi *Perceived Organizational Support* maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* menjadi faktor penting bagi sebuah perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong berkontribusi dalam mendengarkan aspirasi karyawan, mempertimbangkan kesempatan promosi bagi karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kerja karyawan. Dengan demikian karyawan

merasakan keberadaannya di perusahaan dan merasa dihargai oleh perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong juga memberikan apresiasi kinerja dengan adanya *reward* bagi karyawan yang memiliki kontribusi melebihi target yang sudah ditentukan berupa insentif.

3.2.2. Pengaruh Antara Variabel Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hubungan kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan yang memiliki hasil C.R. atau t-value yang signifikan sebesar 3,708 ($\geq 1,645$) dan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,650. Dengan demikian karyawan semakin termotivasi dalam mencari prestasi sebanyak-banyaknya dalam bekerja guna mencapai target yang telah ditentukan sehingga karyawan tersebut akan mendapatkan imbalan berupa insentif. Salah satu cara manajemen PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah melalui kompensasi.

3.2.3. Pengaruh Antara Variabel Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement

Berdasarkan hasil penelitian, tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* yang memiliki hasil C.R. atau t-value yang tidak signifikan sebesar 0,053 ($< 1,645$) dan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,029. Hasil ini dapat dikatakan bahwa POS tidak menjamin akan lebih mengikat karyawan kepada perusahaan. Perusahaan memang telah memenuhi kebutuhan karyawan dengan memberikan kompensasi berupa gaji, insentif dan tunjangan. Namun ada yang lebih penting dalam mengikat karyawan agar karyawan tersebut lebih merasa terikat dengan perusahaan yaitu dengan minimalnya *worklife balance* yang didapat oleh karyawan, dimana karyawan harus bekerja selama 6 hari yang dimulai dari pukul 02.00 WIB hingga pukul 09.00 WIB pagi.

3.2.4. Pengaruh Antara Variabel Kepuasan Kompensasi Terhadap Employee Engagement

Berdasarkan hasil penelitian, tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kompensasi terhadap *employee engagement* yang memiliki hasil C.R. atau t-value yang tidak signifikan sebesar $|-0,0070|$ ($< 1,645$) dan nilai koefisien jalur

negatif sebesar -0,044. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia yang mengelola tanaman bergantung pada kondisi alam. Salah satu aspek besar kecilnya kompensasi yang akan diperoleh oleh karyawan tidak akan stabil di setiap bulannya. Berdasarkan wawancara lanjutan didapat bahwa karyawan sangat bergantung pada kondisi alam, dimana jika cuaca cerah dan kondisi air di dalam tanah yang dibutuhkan tanaman untuk fotosintesis terpenuhi maka kompensasi yang akan didapat karyawan tersebut sangatlah banyak.

3.2.5. Pengaruh Antara Variabel *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang memiliki hasil C.R. atau t-value yang tidak signifikan sebesar $|-0,066|$ ($< 1,645$) dan nilai koefisien jalur negatif sebesar -0,002. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa minimnya keterikatan karyawan terhadap perusahaan sehingga menurunkan kinerja karyawan di perusahaan. Penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Muzdalifah *et. al.* (2019) yang menyatakan bahwa semakin tinggi jabatan dan semakin lama karyawan bekerja, karyawan akan memiliki *employee engagement* yang semakin tinggi terhadap perusahaan. Mayoritas sampel penelitian ini sebanyak 53 orang karyawan (62,4 %) yang telah bekerja selama dalam kurun waktu 11 – 20 tahun tidak menunjukkan *employee engagement* yang tinggi dikarenakan promosi kenaikan jabatan yang telah diberikan oleh perusahaan tidak sebanding dengan jumlah karyawan.

Dengan demikian karyawan merasa ada hal yang menggajjal sehingga tidak menjadi keharusan karyawan dalam mencari prestasi yang lebih baik dalam menggapai jabatan yang lebih tinggi, terlebih karyawan sudah merasa nyaman dengan status karyawan tetap yang telah diberikan oleh PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong. Artinya komponen gaji dan tunjangan tetap akan diperoleh oleh karyawan setiap bulannya dan hanya mempengaruhi pada komponen insentif bulanan yang akan diperoleh oleh karyawan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai *intervening* di

PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong, Kab. Jepara, Jawa Tengah. Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini berguna bagi kebijakan perusahaan yang dapat mendukung pengembangan kinerja karyawan di perusahaan pada umumnya dan khususnya bagi PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong. Peneliti menyimpulkan bahwa:

- Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong. Semakin baik dukungan PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong kepada karyawan maka akan semakin meningkat kualitas kinerja seluruh karyawan. Praktik dukungan organisasi yang diberikan oleh PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong saat ini sudah baik. Karyawan pada dasarnya perlu arahan dari atasan, kesempatan promosi jabatan dan perusahaan dapat memenuhi kelengkapan alat kerja karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Secara garis besar seluruh kebutuhan karyawan sudah terpenuhi.
- Kepuasan karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong. Praktik kompensasi yang sudah dilaksanakan oleh PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong berada di jalur yang tepat dengan menjalankan digitalisasi dalam proses distribusi hak karyawan baik secara finansial maupun secara non-finansial. Kenyamanan yang dirasakan karyawan ini menjadikan karyawan merasa puas dan berusaha meningkatkan kinerjanya kepada perusahaan.
- Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini diantaranya *perceived organizational support* dan kepuasan karyawan, variabel yang paling berpengaruh adalah kepuasan karyawan dibandingkan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong. Dapat dikatakan bahwa kompensasi yang baik mampu memberikan kepastian kepada karyawan dan kenyamanan dalam bekerja sehingga karyawan dapat memaksimalkan tenaga dan pikiran dalam meningkatkan kinerja karyawan kepada perusahaan.
- PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong perlu mengambil langkah strategis dalam meningkatkan keterikatan karyawan terutama pada saat kondisi iklim tidak memungkinkan

karyawan untuk bekerja. Menjaga motivasi karyawan serta menjaga kebugaran fisik karyawan agar lebih terkait dengan perusahaan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Ambar T Sulistiyani dan Rosidah., (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Anitha J., (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63.
- Ariarni Nurmalia dan Wulida Afrianty Tri., (2017), Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4)
- Bryant, P. C., Brown, D., Cotton, C., Hill, B., Gibbs, M., & Sturman, M. C. (2020). Five Experts Respond to Five Questions about Five Trends in Compensation and Benefits over the Next 5 Years. *Compensation & Benefits Review*, 52(4), 138-155.
- Bowen, H. J., & Kensing, E. A. (2017). Cash or credit? Compensation in psychology studies: Motivation matters. *Collabra: Psychology*, 3(1), 12.
- Ekowati Lestari Ajeng., (2018), Pengaruh Kompensasi Terhadap Employee Engagement Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. XYZ. *Skripsi*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud, (2004), "Survai Diagnosis Organisasional," Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi perkasa.
- Hewitt. (2017). *2017 Trends in Global Employee Engagement*. USA: AON Empower Results.
- Ilyas, Y. (2012). *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*, Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM Universitas Indonesia.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior 5th Edition*. New York: McGraw Hill.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marzuki (2005). *Strategi dan Model Pelatihan*, Malang : IKIP Malang
- Moekijat. (2010). *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandar Maju. Bandung.
- Murti Sumarni (2013). Pengaruh Organizational Commitment dan Profesional Commitment terhadap Organizational Citizenship Behavior.
- Nur Affini D. dan Surip Ngadino (2018). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement yang Berdampak Pada Turnover Intentions. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 4(1), 113-127.
- Ratnawati Dwi Putranti Honorata dan Dian Al Ardhi Mahalalita, (2021), Analisis Perceived Organizational Support dan Budaya Kerja Terhadap Beban Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Menuju New Normal. *Journal of Bussiness and Banking*.
- Rhoades, L. dan R. Eisenberger. (2002). "Perceived Organizational Support : A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas kerja*, Bandung: Ilham Jaya.
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : ALFABETA.
- Suzanne Benn, Stephen T.T. Teo Andrew Martin, (2015), "Employee participation and engagement in working for the environment". *Personnel Review*. 44(4), 492 - 510
- Sri Runing Sawitri et.al., (2018), The Mediating Role of Satisfaction Toward Remuneration System: POS Related to Performance. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 2(1), 130-140.