

## HUBUNGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL STRUCTURE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* YANG DIMODERASI OLEH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*

Diah Andarini

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Surabaya

Email: [diahandarini93@gmail.com](mailto:diahandarini93@gmail.com)

*Abstract: This study aims to examine the relationship between perceived organizational structure and employee engagement which is moderated by perceived organizational support. Organizational support provides assistance for employees in adapting to existing organizational structures. A good organizational structure will improve employee performance and create employee attachments to the work environment. Data from this study were taken from 90 employees of PT. PLN (Persero) Surabaya Office with proportional sampling method. The data analysis technique in this study used multiple linear regression. The results of this study indicate that perceived organizational structure has a positive and significant effect on employee engagement, and perceived organizational support reinforces the positive influence of perceived organizational structure on employee engagement.*

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



## PENDAHULUAN

Keberadaan sumber daya manusia merupakan elemen penting sebuah organisasi atau perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis global yang terus berkembang. Lingkungan bisnis yang berkembang ini menuntut keberadaan karyawan yang memiliki produktivitas tinggi, sehingga organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki motivasi tinggi, inisiatif tinggi, dan memberikan tanggung jawab yang penuh terhadap perusahaan. Keberadaan karyawan memerlukan peran strategi organisasi dan struktur organisasi demi mencapai tujuan organisasi (Bakker, *et al*, 2002).

Strategi organisasi dan struktur organisasi memiliki hubungan yang sama dalam pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana koordinasi dan pengendalian perilaku dengan mengarahkan individu untuk memperoleh tujuan organisasi (Gonzalez, 2011). Struktur organisasi yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuan dan mengurangi perbedaan atau variasi individual dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi dirancang dengan baik sesuai dengan strategi organisasi dan lingkungan kerja (eksternal dan internal). Struktur organisasi yang dirancang tidak sesuai dengan strategi organisasinya dapat menurunkan kinerja karyawan dan mengurangi *engagement* karyawan. *Engagement* karyawan merupakan status keterikatan karyawan terhadap lingkungan kerja. Ketika karyawan

memiliki *engagement* terhadap perusahaannya maka karyawan akan melakukan apapun terhadap perusahaannya dan memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaannya (Bakker, *et al*, 2002). Menumbuhkan *engagement* karyawan bukanlah hal yang mudah, salah satu cara memunculkan *engagement* karyawan adalah melalui dukungan organisasi. (Eisenberger, *et al*, 2018), menjelaskan bahwa karyawan dengan diberikan dukungan organisasi akan merasa bahwa pekerjaan mereka menyenangkan karena berada dalam suasana hati yang baik dan sedikit menderita gejala ketegangan, kecemasan dan sakit hati.

Dukungan organisasi memberikan bantuan karyawan dalam melakukan adaptasi dengan struktur organisasi yang ada. Struktur organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan dan memunculkan *engagement* karyawan. Organisasi yang memberikan dukungan pada saat terjadinya perubahan struktur organisasi, anggota organisasi yang menduduki jabatan baru akan merasa lebih diperhatikan oleh organisasi apalagi saat pengambilan keputusan melibatkan karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut. Kondisi ini dapat membuat karyawan lebih nyaman dalam organisasi karena merasa kontribusinya dihargai oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi (Sank, 2010).

Perkembangan bisnis membuat PT. PLN (Persero) melakukan perubahan strategi organisasi. Perubahan ini dilakukan dengan perombakan struktur organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan berdampak baik untuk kondisi internal perusahaan. Data penataan organisasi yang diperoleh saat ini, beban penugasan proyek yang diberikan pemerintah sebesar 38.000 MW untuk wilayah Surabaya. Hal ini menjadikan penyebab dilakukannya perubahan struktur organisasi. Perubahan ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengelola pertumbuhan kelistrikan yang baik di wilayah tersebut.

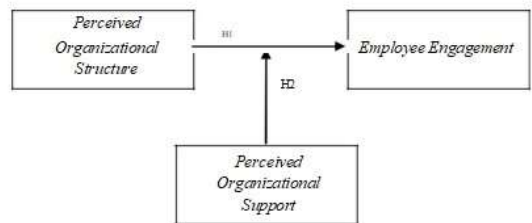
Adanya dukungan positif akan memberikan *engagement* yang tinggi terhadap perusahaan tersebut. Karyawan dengan *engagement* yang tinggi akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Selain itu dengan lingkungan yang nyaman akan membuat karyawan semakin loyal untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu pengaruh struktur organisasi persepsi (*perceived organizational structure*) terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan dimoderasi oleh dukungan organisasi persepsi (*perceived organizational support*). Hipotesis dari penelitian ini adalah: (1) *perceived organizational structure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, (2) *perceived organizational support* memperkuat pengaruh positif dan

signifikan *perceived organizational structure* terhadap *employee engagement*.

### Kerangka Berpikir

Kerangka Berpikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



### METODE PENELITIAN

Subjek dari penelitian ini sebanyak 90 orang karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Surabaya dengan berstatus karyawan tetap atau kontrak dan minimal memiliki masa kerja satu tahun. Pemilihan karakteristik didasarkan pada masa kerja, umumnya karyawan baru dengan masa kerja 1-2 tahun memiliki *engagement* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan masa kerja 3-4 tahun dan umumnya *engagement* karyawan akan kembali lagi pada masa kerja diatas 5 tahun (Robinson, 2014). Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan teknik proporsional sampling. Instrumen dalam penelitian ini menggunakan skala likert yang terdiri atas: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, dan (5) sangat setuju untuk menjawab 42 pertanyaan kuesioner.

Teknik analisis dari penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Sebelum dilakukan uji regresi, terlebih dahulu dilakukan uji

validitas dan reliabilitas untuk mengetahui apakah data dapat diteruskan pengujiannya.

**Definisi Operasional Variabel**

Berikut definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

1. *Employee Engagement* (Variabel Dependen) adalah pandangan positif yang dimiliki individu terhadap perusahaan yang terdiri dari semangat (vigor), pengabdian (dedikasi), dan penghayatan (absorption)

2. *Perceived Organizational Structure* (Variabel Independen) adalah pemberian nilai yang diberikan oleh karyawan terhadap sistem koordinasi yang dilakukan oleh organisasi.

3. *Perceived Organizational Support* (Variabel Moderasi) adalah pemberian nilai yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi dalam memberikan kesejahteraan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil**

**Tabel 1 Profil Responden PT. PLN (Persero) Kantor Surabaya**

Karakteristik		Divisi ORG		Divisi HCMS		Divisi TLN		Divisi SPI		Divisi KOM		Total	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
		Jenis Kelamin	Laki-laki	6	40	9	63	13	65	12	64	7	43
	Perempuan	11	59	5	3	8	34	8	36	10	54	38	43
Masa Kerja	1-2 tahun	1	11	-	-	9	50	-	-	5	32	19	21
	3-4 tahun	2	5	3	20	2	14	16	80	3	24	29	32
	>5 tahun	13	83	11	70	6	34	3	19	8	45	45	49

Sumber : SPSS

Tabel 1 menunjukkan mayoritas karyawan adalah laki-laki terlihat dari banyaknya 90 responden, jumlah responden laki-laki berjumlah 52 orang atau sebesar 55%,sedangkan responden perempuan hanya berjumlah 38 orang atau sebesar 43%, yang

secara keseluruhan terdapat di 5 divisi. Karyawan dengan masa kerja 5 tahun sebanyak 45 orang, karyawan dengan masa kerja 3-4 tahun sebanyak 24 orang, dan karyawan dengan masa kerja 1-2 tahun sebanyak 32 orang.

**Tabel 2 Nilai Reliabilitas Cronbanch Alpha**

No.	Variabel	Cronbanch Alpha	Keterangan
1.	<i>Perceived Organizational Structure</i>	0,807	Reliabel
2.	<i>Employee Engagement</i>	0,912	Reliabel
3.	<i>Perceived Organizational Support</i>	0,836	Reliabel

Sumber : SPSS

Tabel 2 menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki nilai koefisien > 0,60 dan menunjukkan bahwa data tersebut reliable dan dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran selanjutnya.

**Tabel 3 Statistik Deskriptif**

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Koefisien Korelasi		
			<i>Perceived Organizational Structure</i>	<i>Employee Engagement</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>
<i>Perceived Organizational Structure</i>	3,255	0,455	-		
<i>Employee Engagement</i>	3,755	0,466	0,430**	-	
<i>Perceived Organizational Support</i>	3,955	0,567	0,143*	0,433**	-

Sumber: SPSS

Dari hasil regresi menunjukkan bahwa *perceived organizational structure* memiliki nilai rata-rata 3,255 dengan standar deviasi 0,455, kemudian *employee engagement* sebesar 3,755 dengan standar deviasi 0,466, dan *perceived*

*organizational support* sebesar 3,955 dengan standar deviasi sebesar 0,567. Nilai koefisien korelasi menunjukkan bahwa variabel memiliki hubungan satu sama lain karena nilainya diatas 0.

**Tabel 4 Hasil Pengujian Hipotesis**

Variabel	Koefisien	T	Signifikansi
SOP	0,822	0,216	0,028
DOP	1,112	2,323	0,015
SOP*DOP	2,580	3,152	0,002
$F = 16,987$ $Sig F = 0,000$ $R^2 = 0,469$			

Sumber : SPSS

Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational structure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai signifikansi 0,028 dan nilai t sebesar 0,216. Kemudian, *perceived organizational support* memperkuat pengaruh positif dan signifikan pengaruh *perceived organizational structure* terhadap *employee engagement* dengan nilai signifikansi 0,002 dan nilai t sebesar 3,152. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan nilai sebesar 0,469, hasil ini menjelaskan bahwa variabel ini berpengaruh. Dari sampel penelitian dapat dijelaskan sebesar 4,69% dan sisanya 95,31% dijelaskan oleh variabel yang tidak termasuk dalam model.

### Pembahasan

Hasil regresi menunjukkan bahwa *perceived organizational structure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di PT. PLN (Persero) Kantor Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan Eisenberger *et al* (2018) yang menyatakan bahwa sebuah organisasi yang melibatkan karyawan dalam pengambilan

keputusan, maka karyawan yang merupakan anggota organisasi tersebut merasa lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya karena merasa kontribusinya lebih dihargai dan merasa puas karena merasa mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar yang menimbulkan *engagement* terhadap karyawan.

Menurut Robbins and Judge (2009), *employee engagement* dapat terwujud apabila karyawan dapat memiliki kesempatan terlibat langsung dalam organisasi. Keadaan ini diterapkan pada PT. PLN (Persero) Kantor Surabaya saat pengambilan keputusan dalam penerapan kebijakan atau program baru. Adanya pelaksanaan rapat antar divisi yang dilakukan secara rutin juga merupakan cara melibatkan karyawan dalam sebuah organisasi, kemudian saat rapat karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan berhak atas pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan penelitian Durkin *et al* (2000) yang menyatakan bahwa terdapat peningkatan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi saat adanya keterlibatan

karyawan saat pengambilan keputusan dan karyawan akan berusaha untuk meraih tujuan organisasi.

Kegiatan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Kantor Surabaya dinilai dapat memunculkan *engagement* karyawan yang akan menimbulkan rasa saling menguntungkan antara kedua belah pihak dari segi organisasi dan karyawan. Pada umumnya organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan ketika memiliki karyawan dengan ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi dan di sisi lain karyawan juga diuntungkan oleh kebijakan baru dalam organisasi yang didasarkan oleh pendapat karyawan sehingga lebih berpihak pada kepentingan karyawan (Antha, 2007).

Hasil regresi variabel moderasi menunjukkan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational structure* terhadap *employee engagement* di PT. PLN (Persero) Kantor Surabaya. Hasil ini didukung oleh Durkin *et al* (2008) yang menyatakan bahwa semakin tingginya *perceived organizational support* yang diberikan ke karyawan akan menguatkan pengaruh *perceived organizational structure* terhadap *employee engagement*. Pada saat dukungan diberikan melalui struktur organisasi, maka menimbulkan keterikatan karyawan terhadap organisasi karena karyawan merasa

diibatkan dalam proses organisasi dan karyawan merasa lebih diperhatikan, sehingga karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya (Saka, 2012).

Hasil Penelitian di PT. PLN (Persero) Kantor Surabaya menunjukkan bahwa perusahaan ini telah memberikan dukungan organisasional. Dukungan organisasional ditunjukkan dengan memberikan kesempatan untuk terlibat langsung dalam pengambilan keputusan, selain itu PT. PLN (Persero) juga telah memberikan bantuan bagi karyawan untuk mensejahterakan karyawannya. Dukungan yang telah diberikan berdampak pada sikap antusias karyawan dan giat dalam bekerja.

## KESIMPULAN

1. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.
2. *Perceived Organizational Support* memperkuat pengaruh positif *Perceived Organizational Structure* terhadap *Employee Engagement*.

## REFERENSI

- Antha, J. (2007). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance*



- Management, 63(3): 308-323.
- Bakker, *et al.* (2002). The Effect of Change Management on Employee Engagement: Using Lean Principles to Increase Engagement (tesis tidak diterbitkan). California State University, United States.
- Durkin, M., *et al* (2000). The Effects of Organisational Change on Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2): 126 – 146.
- Eisenberger, R., Kurtessis, J. N., Ford, M.T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2018). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, XX(X): 1-31.
- Gonzalez, C. (2011). *Studying Organization: Theory and Method* (versi elektronik). Sage Publications, 51.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). *Perilaku Organisasi* (Terjemahan). Edisi 12 Vol 2. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Robinson., Moore, S., Greenberg, E.S., & Sikora, P. (2014). The Changing Workplace and Its Effects: A Longitudinal Examination of Employee Responses at a Large Company. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2): 215-236.
- Saka, A. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2): 123-147.
- Sank. (2010). Work Engagement: Toward a General Theoretical Enriching Model. *Human Resource Development Review*, 15(3): 317-339.