

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh manajer di bank swasta Semarang. Dari 108 kuesioner yang dikirim pada bulan November-Desember 2017 ke 18 bank swasta, 38 kuesioner kembali dari 7 bank swasta. Kuesioner yang tidak kembali disebabkan menunggu terlalu lama untuk kepastian dari pihak bank kapan bisa mengembalikan kuesioner.

Tabel 4.1. Tabel Pengembalian Kuesioner

No	Bank	Kuesioner Dikirim	Kuesioner Kembali
1	Danamon	6	5
2	Permata	6	6
3	BCA	6	6
4	Maybank	6	-
5	Panin	6	-
6	CIMB Niaga	6	-
7	UOB	6	5
8	OCBC NISP	6	-
9	Artha Graha	6	-
10	Bumi Arta	6	-
11	Ekonomi Raharja	6	-
12	Mayapada	6	5
13	Muamalat	6	-
14	Sinarmas	6	-
15	Mega	6	5
16	Bukopin	6	6
17	DBS	6	-
18	ANZ	6	-
TOTAL		108	38

Sumber: Data primer diolah, 2018

4.2. Gambaran Umum Responden

Data responden yang diperoleh dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, umur, lama bekerja, pendidikan dan jabatan.

Tabel 4.2. Gambaran Umum Responden

Keterangan		Frek	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	12	31.6
	Perempuan	26	68.4
Umur	20-30	11	28.9
	31-40	14	36.8
	41-50	13	34.2
Lama Bekerja	1-5	23	60.5
	6-10	15	39.5
Pendidikan	S1	27	71.1
	S2	11	28.9
Jabatan	IT	9	23.7
	keuangan	10	26.3
	operasional	3	7.9
	personalia	10	26.3
	SDM	6	15.8

Sumber: Lampiran 2

Responden berjenis kelamin laki-laki ada 12 orang dan perempuan 26 orang. Hal ini menunjukkan manajer di bank swasta Semarang yang menjadi responden lebih banyak berjenis kelamin perempuan. Responden berumur 20-30 tahun ada 11 orang, 31-40 tahun ada 14 orang dan 41-50 tahun ada 13 orang. Hal ini menunjukkan manajer di bank swasta Semarang yang menjadi responden lebih banyak berumur 31-40 tahun. Responden berlama kerja 1-5 tahun ada 23 orang dan 6-10 tahun ada 15 orang. Hal ini menunjukkan manajer di bank swasta Semarang yang menjadi responden lebih banyak berlama kerja 1-5 tahun. Responden berpendidikan S1 ada 27 orang dan S2 ada 11 orang. Hal ini menunjukkan manajer di bank swasta Semarang yang menjadi responden lebih

banyak berpendidikan S1. Responden berjabatan IT ada 9 orang, keuangan ada 10 orang, operasional ada 3 orang, personalia ada 10 orang dan SDM ada 6 orang. Hal ini menunjukkan manajer di bank swasta Semarang yang menjadi responden lebih banyak berjabatan keuangan dan personalia.

4.3. Uji Alat Pengumpulan Data

4.3.1. Uji Validitas

Validitas yang diuji dalam PLS adalah validitas konstruk. Validitas konstruk menunjukkan seberapa besar instrument yang digunakan dalam pengukuran sesuai dengan teori yang digunakan untuk mendefinisikan konstruk. Kesesuaian tersebut ditunjukkan oleh korelasi antara konstruk dan instrument-instrumennya. Validitas konstruk terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan (Murniati dkk., 2013:175):

Tabel 4.3. Ukuran Validitas

Validitas Konvergen		Validitas Diskriminan	
Ukuran	Nilai	Ukuran	Nilai
Loading factor	> 0,7	Akar AVE	$\sqrt{AVE} > \text{korelasi variabel laten}$
AVE	> 0,5	Cross Loading	> 0,7 dalam satu konstruk
Communality	> 0,5		

1. Validitas konvergen

Validitas konvergen merujuk pada konvergensi antar instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk yang sama. Konvergensi ditunjukkan oleh korelasi yang tinggi. Validitas konvergen dikatakan valid apabila hasil dari *loading factor* > 0,7; AVE (*average variance extracted*) > 0,5; dan *communality* > 0,5 (Murniati dkk., 2013:175).

Tabel 4.4. Validitas Konvergen

Variabel	AVE	Communality
AC	0.716222	0.716222
CC	0.791749	0.791749
EE	0.744494	0.744494
NC	0.611596	0.611596
RR	0.568272	0.568272

Sumber: Lampiran 3

Hasil dari AVE (*average variance extracted*) > 0,5; dan *communality* > 0,5 menunjukkan keseluruhan variabel telah memenuhi validitas konvergen.

2. Validitas diskriminan

Validitas diskriminan merujuk pada diskriminasi instrument ketika mengukur konstruk yang berbeda. Seharusnya instrumen yang telah digunakan mengukur satu konstruk tidak memiliki korelasi dengan konstruk lain. Validitas diskriminan dikatakan valid apabila hasil dari akar AVE > korelasi variabel laten; dan *cross loading* > 0,7 dalam satu konstruk (Murniati dkk., 2013:175).

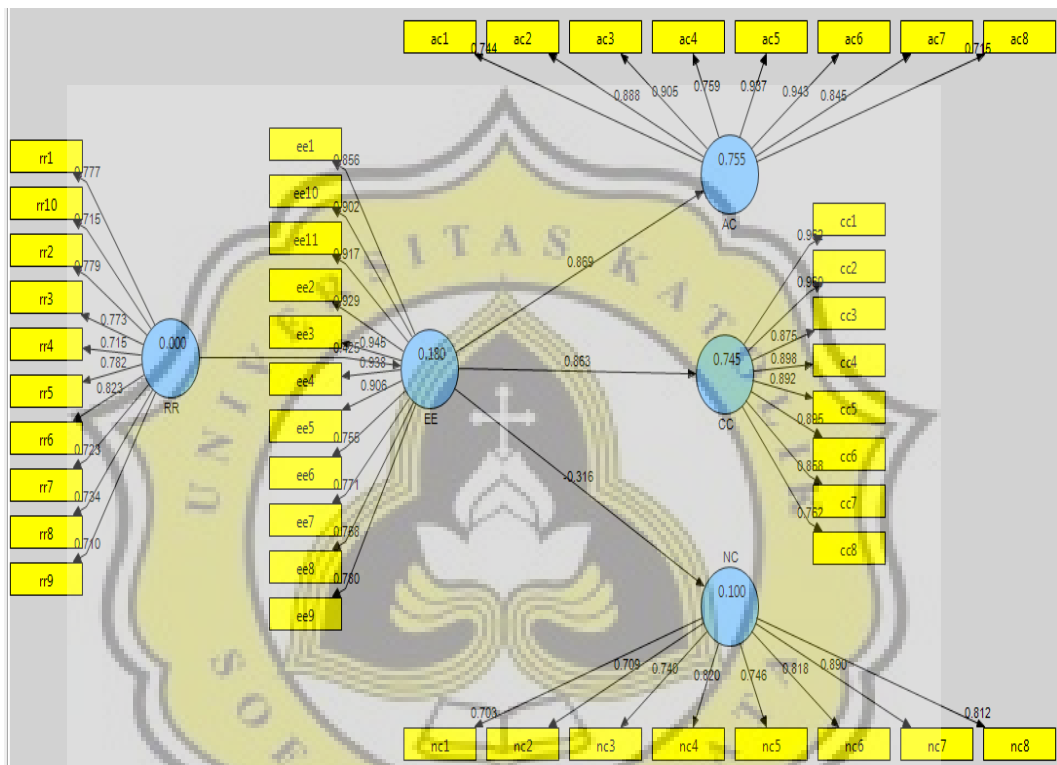
Tabel 4.5. Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

Indi kator	Cross Loading	Indi kator	Cross Loading	Indi kator	Cross Loading	Indi kator	Cross Loading	Indi kator	Cross Loading
ac1	0.744484	cc1	0.961899	ee1	0.856379	nc1	0.702881	rr1	0.776790
ac2	0.887643	cc2	0.960147	ee10	0.901629	nc2	0.708950	rr10	0.714743
ac3	0.904736	cc3	0.875357	ee11	0.916684	nc3	0.740128	rr2	0.778570
ac4	0.758824	cc4	0.898159	ee2	0.928689	nc4	0.820422	rr3	0.772551
ac5	0.936774	cc5	0.892017	ee3	0.945128	nc5	0.745853	rr4	0.715005
ac6	0.943049	cc6	0.894631	ee4	0.937640	nc6	0.817668	rr5	0.781816
ac7	0.845251	cc7	0.858325	ee5	0.905917	nc7	0.889843	rr6	0.823317
ac8	0.715477	cc8	0.762324	ee6	0.754890	nc8	0.811503	rr7	0.722654
				ee7	0.770638			rr8	0.733868
				ee8	0.758115			rr9	0.710168
				ee9	0.780218				

Sumber: Lampiran 3

Hasil dari *cross loading* > 0,7 dalam satu konstruk menunjukkan keseluruhan indikator variabel telah memenuhi validitas konvergen. Hasil dari *cross loading* terangkum dalam gambar di bawah ini.

Gambar 4.1. Validitas Diskriminan (Cross Loading)



Tabel 4.6. Validitas Diskriminan (Akar AVE)

Variabel	AC	CC	EE	NC	RR
AC	0.946299				
CC	0.917420	0.889803			
EE	0.869176	0.863148	0.862841		
NC	-0.238060	-0.283690	-0.315557	0.782046	
RR	0.413449	0.321828	0.424720	-0.309807	0.753838

Sumber: Lampiran 3

Hasil dari akar AVE > korelasi variabel laten menunjukkan keseluruhan indikator variabel telah memenuhi validitas konvergen.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Sementara reabilitas digunakan untuk menguji apakah alat ukur (instrmen) yang digunakan untuk mengukur konstruk mempunyai konsistensi. Reliabilitas dikatakan reliabel apabila hasil dari *cronbach's alpha* > 0,7; dan *composite reliability* > 0,7 (Murniati dkk., 2013:176).

Tabel 4.7. Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
AC	0.941894	0.952353
CC	0.961786	0.968033
EE	0.964905	0.969525
NC	0.913429	0.926037
RR	0.916668	0.929237

Sumber: Lampiran 3

Hasil dari *cronbach's alpha* > 0,7; dan *composite reliability* > 0,7 menunjukkan keseluruhan variabel telah memenuhi reliabilitas.

4.4. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai-nilai jawaban responden terhadap indikator-indikator dalam variabel penelitian. Pertama, dilakukan pembagian kategori menjadi tiga, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Kedua, menentukan rentang skala masing-masing kategori yang dihitung dengan rumus.

$$RS = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Rentang Skala	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

Tabel 4.8. Statistik Deskriptif *Reward and Recognition* (RR)

Indikator	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
RR1	1-5	2-5	3.79	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
RR2	1-5	2-5	3.97	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
RR3	1-5	2-5	3.97	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
RR4	1-5	2-5	3.95	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
RR5	1-5	2-5	3.76	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
RR6	1-5	2-5	3.82	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
RR7	1-5	2-5	3.47	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
RR8	1-5	2-5	3.67	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
RR9	1-5	2-5	3.87	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
RR10	1-5	2-5	3.79	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Rata - rata			3.80				Tinggi

Sumber: Lampiran 4

Skor rata-rata jawaban responden dari *Reward and Recognition* (RR) adalah sebesar 3,80 dan termasuk kategori tinggi. Artinya responden merasa semakin banyak imbalan baik dalam bentuk finansial (*reward*) dan non-finansial (*recognition*) yang diberikan perusahaan.

Tabel 4.9. Statistik Deskriptif *Employee Engagement* (EE)

Indikator	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
EE1	1-5	2-5	3.50	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
EE2	1-5	2-5	3.92	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
EE3	1-5	2-5	3.68	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
EE4	1-5	1-5	3.84	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
EE5	1-5	2-5	3.42	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
EE6	1-5	2-5	4.13	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
EE7	1-5	2-5	3.82	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
EE8	1-5	2-5	3.84	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
EE9	1-5	2-5	4.42	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
EE10	1-5	1-5	2.82	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
EE11	1-5	1-5	3.24	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
Rata - rata			3.69				Tinggi

Sumber: Lampiran 4

Skor rata-rata jawaban responden dari *Employee Engagement* (EE) adalah sebesar 3,69 dan termasuk kategori tinggi. Artinya responden sangat memiliki keterikatan dengan pekerjaan dan organisasi tempat bekerja.

Tabel 4.10. Statistik Deskriptif *Affective Commitment* (AC)

Indikator	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
AC1	1-5	2-5	3.67	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
AC2	1-5	2-5	3.76	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
AC3	1-5	2-5	3.67	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
AC4	1-5	2-5	3.76	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
AC5	1-5	2-5	3.92	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
AC6	1-5	2-5	3.45	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
AC7	1-5	1-5	3.39	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
AC8	1-5	2-5	3.71	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Rata - rata			3.67				Tinggi

Sumber: Lampiran 4

Skor rata-rata jawaban responden dari *Affective Commitment* (AC) adalah sebesar 3,67 dan termasuk kategori tinggi. Artinya responden sangat memiliki keinginan secara emosional terikat dengan organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Tabel 4.11. Statistik Deskriptif *Continuance Commitment* (CC)

Indikator	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
CC1	1-5	2-5	3.76	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
CC2	1-5	2-5	3.74	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
CC3	1-5	1-5	3.16	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
CC4	1-5	2-5	3.39	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
CC5	1-5	2-5	3.82	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
CC6	1-5	2-5	3.84	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
CC7	1-5	2-5	3.67	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
CC8	1-5	2-5	3.67	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Rata - rata			3.63				Sedang

Sumber: Lampiran 4

Skor rata-rata jawaban responden dari *Continuance Commitment* (CC) adalah sebesar 3,63 dan termasuk kategori sedang cenderung menuju tinggi.

Artinya responden cukup memiliki kesadaran akan biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi.

Tabel 4.12. Statistik Deskriptif *Normative Commitment* (NC)

Indikator	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
NC1	1-5	2-5	4.13	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
NC2	1-5	2-5	3.87	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
NC3	1-5	2-5	3.68	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
NC4	1-5	2-5	3.55	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
NC5	1-5	2-5	3.58	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
NC6	1-5	2-5	3.87	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
NC7	1-5	2-5	3.58	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Sedang
NC8	1-5	2-5	3.89	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Rata - rata			3,77				Tinggi

Sumber: Lampiran 4

Skor rata-rata jawaban responden dari *Normative Commitment* (NC) adalah sebesar 3,77 dan termasuk kategori tinggi. Artinya responden sangat memiliki perasaan wajib untuk tetap tinggal karena perasaan tanggung jawab.

4.5. Uji Hipotesis

Pengujian statistik penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS), merupakan pendekatan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling* / SEM) berbasis varian. Pendekatan ini digunakan untuk melakukan analisis jalur yang banyak digunakan dalam studi keperilakuan sehingga PLS menjadi teknik statistik yang digunakan dalam model yang memiliki lebih dari satu variabel dependen dan variabel independen (Murniati dkk., 2013:166).

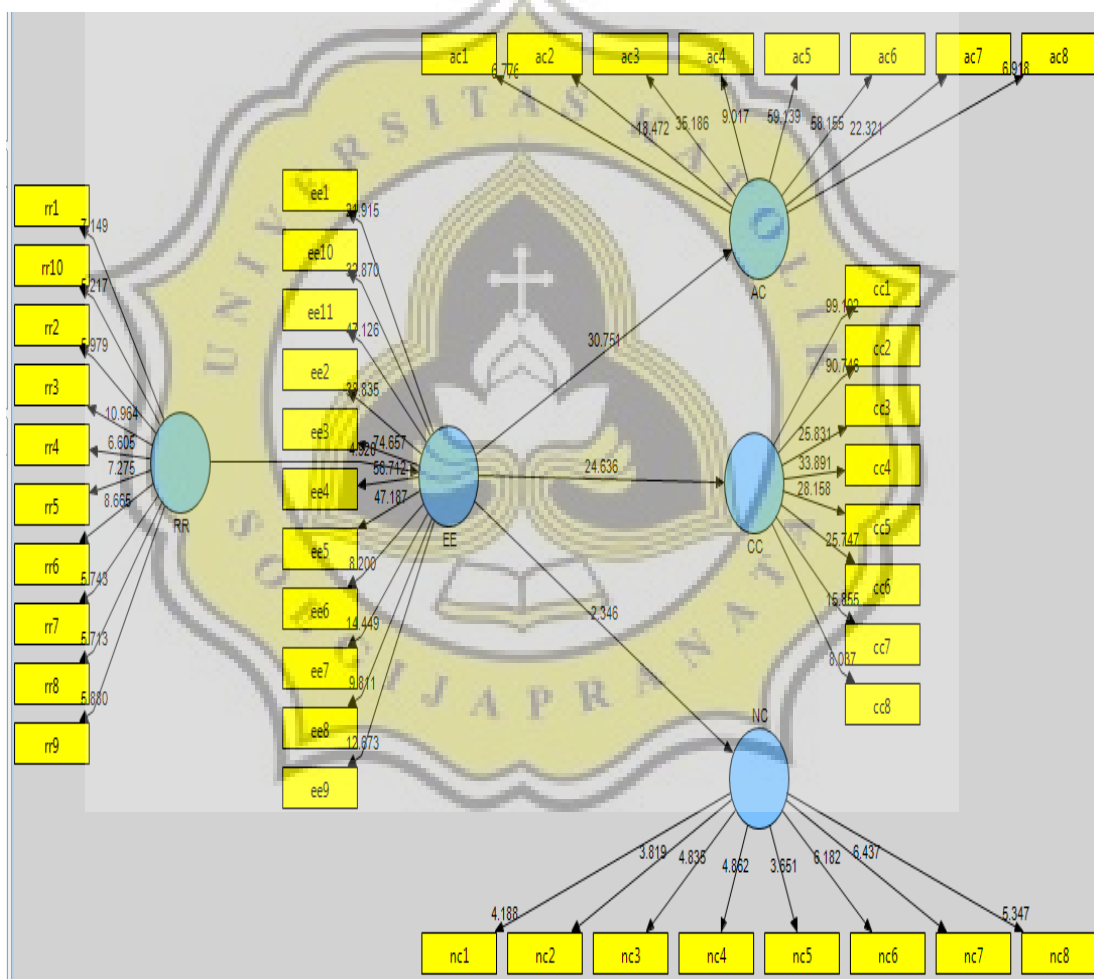
Hasil dari *path coefficient* yang menyajikan hasil pengujian per *path* seperti terlihat pada tabel dan gambar hasil pengujian di bawah.

Tabel 4.13. Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
EE -> AC	0.869176	0.875565	0.028265	0.028265	30.750664
EE -> CC	0.863148	0.866237	0.035036	0.035036	24.636004
EE -> NC	-0.315557	-0.399942	0.134504	0.134504	2.346088
RR -> EE	0.424720	0.477109	0.086180	0.086180	4.928314

Sumber: Lampiran 5

Gambar 4.2. Path Coefficient



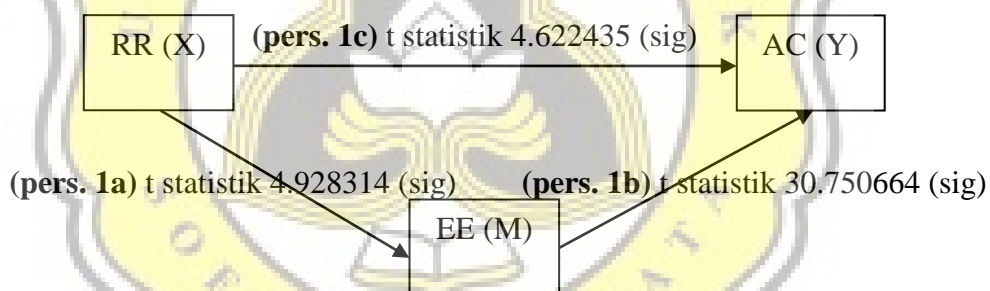
Sedangkan *total effect* menyajikan hasil pengujian baik yang sifatnya pengujian langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*).

Tabel 4.14. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
pers. 1b: EE -> AC	0.869176	0.875565	0.028265	0.028265	30.750664
pers. 2b: EE -> CC	0.863148	0.866237	0.035036	0.035036	24.636004
pers. 3b: EE -> NC	-0.315557	-0.402810	0.125654	0.125654	2.511320
pers. 1c: RR -> AC	0.369157	0.418392	0.079862	0.079862	4.622435
pers. 2c: RR -> CC	0.366597	0.414327	0.081306	0.081306	4.508879
pers. 3c: RR -> EE	0.424720	0.477109	0.086180	0.086180	4.928314
pers. 1a, 2a, 3a: RR -> NC	-0.134024	-0.194925	0.078446	0.078446	1.708481

Sumber: Lampiran 5

Hasil Pengujian Hipotesis 1



Gambar 4.3. PLS Hipotesis 1

Untuk menguji efek mediasi *employee engagement* pada efek *reward and recognition* terhadap *affective commitment*, maka dapat dilihat hasil pengujian sebagai berikut.

- Efek *reward and recognition* terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai t statistik $4.928314 > t$ hitung 1,96. Terdapat **signifikansi** (t statistik $> t$ hitung) efek tidak langsung *reward and recognition* terhadap *employee engagement*.

- b. Efek *employee engagement* terhadap *affective commitment* menunjukkan nilai t statistik $30.750664 > t$ hitung 1,96. Terdapat **signifikansi** (t statistik $> t$ hitung) efek tidak langsung *employee engagement* terhadap *affective commitment*.
- c. Efek *reward and recognition* terhadap *affective commitment* menunjukkan nilai t statistik $4.622435 > t$ hitung 1,96. Terdapat **signifikansi** (t statistik $> t$ hitung) efek langsung *reward and recognition* terhadap *affective commitment*.

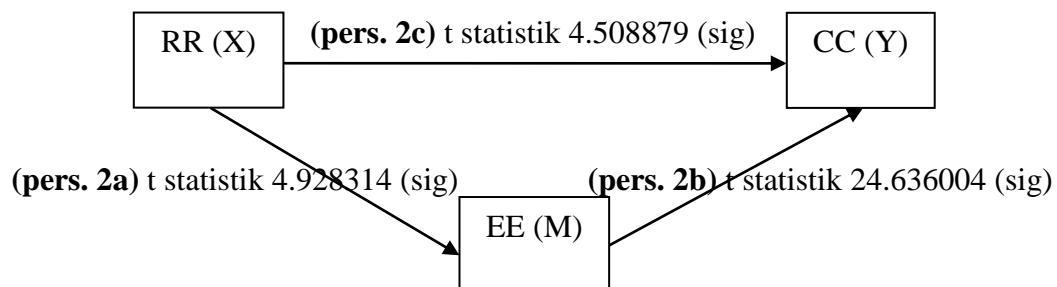
Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa H_1 berbunyi *employee engagement* memediasi hubungan antara *reward and recognition* dengan *affective commitment* **diterima**, dengan efek mediasi disebut ***partial mediation***.

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis 1 dengan *Sobel Test* menunjukkan hasil bahwa *indirect effect* ternyata **signifikan**, sesuai dengan hasil pengujian dengan PLS. Hal tersebut dapat dilihat pada kolom p-value semua pengujian baik *Sobel test* (0,00000114), *Aroian test* (0,00000115) maupun *Goodman test* (0,00000112) menunjukkan angka $< \alpha = 5\%$.

Gambar 4.4. Sobel Test Hipotesis 1

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	4.928314	Sobel test: 4.8662147	0.00000114
t_b	30.750664	Aroian test: 4.863708	0.00000115
		Goodman test: 4.86872528	0.00000112
Reset all		Calculate	

Hasil Pengujian Hipotesis 2



Gambar 4.5. PLS Hipotesis 2

Untuk menguji efek mediasi *employee engagement* pada efek *reward and recognition* terhadap *continuance commitment*, maka dapat dilihat hasil pengujian sebagai berikut.

- Efek *reward and recognition* terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai t statistik 4.928314 > t hitung 1,96. Terdapat **signifikansi** (t statistik > t hitung) efek tidak langsung *reward and recognition* terhadap *employee engagement*.
- Efek *employee engagement* terhadap *continuance commitment* menunjukkan nilai t statistik 24.636004 > t hitung 1,96. Terdapat **signifikansi** (t statistik > t hitung) efek tidak langsung *employee engagement* terhadap *continuance commitment*.
- Efek *reward and recognition* terhadap *continuance commitment* menunjukkan nilai t statistik 4.508879 > t hitung 1,96. Terdapat **signifikansi** (t statistik > t hitung) efek langsung *reward and recognition* terhadap *continuance commitment*.

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa H₂ berbunyi *employee engagement* memediasi hubungan antara *reward and recognition* dengan

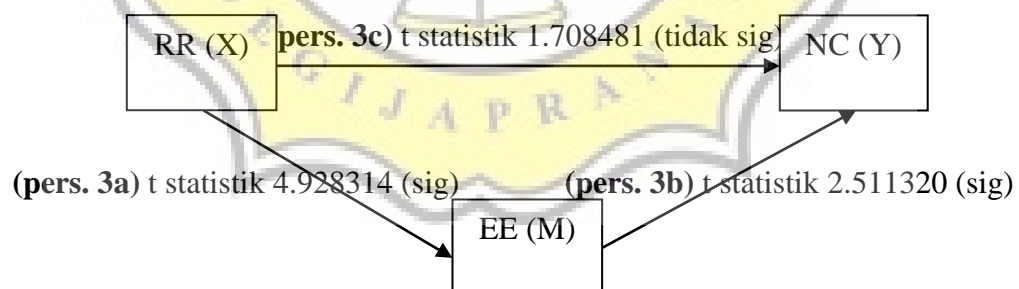
continuance commitment **diterima**, dengan efek mediasi disebut *partial mediation*.

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis 2 dengan *Sobel Test* menunjukkan hasil bahwa *indirect effect* ternyata **signifikan**, sesuai dengan hasil pengujian dengan PLS. Hal tersebut dapat dilihat pada kolom p-value semua pengujian baik *Sobel test* (0,00000135), *Aroian test* (0,00000137) maupun *Goodman test* (0,00000132) menunjukkan angka $< \alpha = 5\%$.

Gambar 4.6. Sobel Test Hipotesis 2

Input:	Test statistic:	p-value:
t_a 4.928314	Sobel test: 4.83256747	0.00000135
t_b 24.636004	Aroian test: 4.82874406	0.00000137
	Goodman test: 4.83639998	0.00000132
Reset all		Calculate

Hasil Pengujian Hipotesis 3



Gambar 4.7. PLS Hipotesis 3

Untuk menguji efek mediasi *employee engagement* pada efek *reward and recognition* terhadap *normative commitment*, maka dapat dilihat hasil pengujian sebagai berikut.

- a. Efek *reward and recognition* terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai t statistik $4.928314 > t$ hitung $1,96$. Terdapat **signifikansi** (t statistik $> t$ hitung) efek tidak langsung *reward and recognition* terhadap *employee engagement*.
- b. Efek *employee engagement* terhadap *normative commitment* menunjukkan nilai t statistik $2.511320 > t$ hitung $1,96$. Terdapat **signifikansi** (t statistik $> t$ hitung) efek tidak langsung *employee engagement* terhadap *normative commitment*.
- c. Efek *reward and recognition* terhadap *normative commitment* menunjukkan nilai t statistik $1.708481 < t$ hitung $1,96$. Terdapat **tidak signifikan** (t statistik $< t$ hitung) efek langsung *reward and recognition* terhadap *normative commitment*.

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa H_3 berbunyi *employee engagement* memediasi hubungan antara *reward and recognition* dengan *normative commitment* **diterima**, dengan efek mediasi disebut **full mediation**.

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis 3 dengan *Sobel Test* menunjukkan hasil bahwa *indirect effect* ternyata **signifikan**, sesuai dengan hasil pengujian dengan PLS. Hal tersebut dapat dilihat pada kolom p-value semua pengujian baik *Sobel test* ($0,02524961$), *Aroian test* ($0,02767466$) maupun *Goodman test* ($0,02290285$) menunjukkan angka $< \alpha = 5\%$.

Gambar 4.8. Sobel Test Hipotesis 3

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	4.928314	Sobel test:	2.23756236
t_b	2.511320	Aroian test:	2.20186758
		Goodman test:	2.27505134
Reset all		Calculate	

4.6. Pembahasan

Karyawan memiliki tingkat keterikatan (*engagement*) bervariasi sebagai fungsi persepsi mereka terhadap manfaat yang diterima dari peran (Kahn, 1990). Karyawan cenderung terikat (*engage*) dalam pekerjaan sejauh merasakan *reward and recognition* yang lebih besar dari kinerja peran (Saks, 2006). Karyawan sering mendasarkan komitmen pada sebuah organisasi bergantung pada seberapa besar karyawan memandang yang terakhir berkomitmen terhadap karyawan. *Reward and recognition* adalah sarana bagi organisasi untuk menunjukkan betapa berharganya karyawan.

Reward and recognition yang tepat penting untuk *engagement* (Maslach et al., 2001). Dalam sebuah studi yang mencakup manajer wanita dan profesional sebuah bank Turki, Koyuncu et al. (2006) menemukan bahwa tingkat *reward and recognition* merupakan bagian penting dari pengalaman kerja, dan juga memprediksi semua tiga ukuran *employee engagement* yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), yaitu semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*). Maslach et al. (2001) telah menunjukkan bahwa *reward* yang tidak mencukupi (baik finansial, institusional atau sosial) akan

meningkatkan kerentanan masyarakat terhadap kelelahan. Selanjutnya, kurangnya *recognition* dari penerima layanan, rekan kerja, manajer dan pemangku kepentingan eksternal dapat menurunkan baik pekerjaan dan karyawan dan bahkan terkait erat dengan perasaan tidak efektif (Cordes and Dougherty 1993; Maslach et al., 2001).

Reward and recognition juga dapat dilihat sebagai keluaran (*output*) daripada masukan (*input*) (contohnya, waktu, usaha dan keahlian) yang diberikan karyawan kepada pekerjaan. Ketika *output* semacam itu diseimbangkan, mereka mengarah pada persepsi tentang ekuitas atau ketidakadilan. Apabila karyawan diberikan kompensasi dan tunjangan setara dengan pasaran, bersamaan dengan perasaan dihargai dengan baik, diperlakukan dengan adil dan dihargai, maka karyawan menjadi terikat di tempat kerja (Koyuncu et al., 2006).

H₁ berbunyi *employee engagement* memediasi hubungan antara *reward and recognition* dengan *affective commitment* **diterima**, dengan efek mediasi disebut *partial mediation*. Hal ini berarti hubungan mediasi yang dihasilkan bersifat sebagian yaitu pengaruh *reward and recognition* dengan *affective commitment* tanpa melalui *employee engagement* juga signifikan.

Berdasarkan Allen dan Meyer (1990), *affective commitment* (komitmen afektif) berhubungan dengan rasa memiliki, keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan yang terikat (*engage*) akan memiliki *affective commitment* yaitu dengan cenderung tetap bertahan dalam organisasi. *Affective commitment* mengacu pada ikatan emosional karyawan dengan organisasinya. Karyawan yang

memiliki *affective commitment* melakukan identifikasi diri dengan organisasinya. Banyak yang berpendapat bahwa *affective commitment* memiliki level yang paling tinggi di antara kedua komitmen lainnya. *Affective commitment* dapat membangun pengalaman positif, yaitu pengalaman yang mengandung makna bahwa organisasi mendukung dan memperlakukan karyawannya dengan adil. Selain itu dalam pengaruh langsung antara *reward and recognition* dan *affective commitment*, dengan diberikannya *reward and recognition* karyawan akan semakin memiliki ikatan emosional dengan organisasinya

H₂ berbunyi *employee engagement* memediasi hubungan antara *reward and recognition* dengan *continuance commitment* **diterima**, dengan efek mediasi disebut *partial mediation*. Hal ini berarti hubungan mediasi yang dihasilkan bersifat sebagian yaitu pengaruh *reward and recognition* dengan *continuance commitment* tanpa melalui *employee engagement* juga signifikan.

Selanjutnya, berdasarkan Allen dan Meyer (1990), *continuance commitment* (komitmen keberlanjutan) terjadi karena adanya pertimbangan akan biaya dan risiko yang harus dihadapi oleh karyawan apabila meninggalkan organisasi. Biaya dianggap sebagai sesuatu yang menahan seorang karyawan untuk keluar dari organisasi. *Continuance commitment* biasanya muncul karena adanya upah, waktu, investasi dan lain-lain yang mungkin hilang saat karyawan meninggalkan organisasi. Selain itu, kurangnya alternatif pekerjaan juga membuat karyawan berpikir berkali-kali untuk meninggalkan organisasi. *Continuance commitment* dianggap sebagai reaksi emosional yang netral dan dipengaruhi oleh

pertimbangan biaya dan risiko. Dengan kata lain *employee engagement* berpengaruh terhadap *continuance commitment*. Selain itu dalam pengaruh langsung antara *reward and recognition* dan *continuance commitment*, dengan diberikannya *reward and recognition* karyawan akan semakin memiliki tambahan penghasilan berupa bonus atau insentif *reward* sehingga akan enggan untuk keluar dari organisasinya.

H₃ berbunyi *employee engagement* memediasi hubungan antara *reward and recognition* dengan *normative commitment* **diterima**, dengan efek mediasi disebut **full mediation**. Hal ini berarti hubungan mediasi yang dihasilkan bersifat keseluruhan yaitu pengaruh *reward and recognition* dengan *normative commitment* tanpa melalui *employee engagement* menjadi tidak signifikan. Pengaruh *reward and recognition* dengan *normative commitment* akan menjadi signifikan apabila melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Sementara itu berdasarkan Allen dan Meyer (1990), *normative commitment* (komitmen normatif) timbul karena adanya rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Dengan kata lain, seseorang tetap tinggal di organisasi tempat dia bekerja karena memiliki tanggung jawab kepada organisasi yang mempekerjakannya. *Normative commitment* berkaitan dengan kewajiban dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan. Karyawan dikatakan memiliki *normative commitment* apabila tetap tinggal di dalam organisasi untuk memenuhi kewajiban dan tanggung jawab tertentu kepada organisasi yang mempekerjakannya. Dengan dimilikinya *employee engagement*, karyawan

menjadi terikat dan ikut memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi sehingga pada akhirnya menumbuhkan *normative commitment*. Selain itu dalam pengaruh langsung antara *reward and recognition* dan *normative commitment*, dengan diberikannya *reward and recognition* karyawan akan semakin memiliki rasa tanggung jawab dengan organisasinya

