

# **Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak**

**Ahmad Shalahuddin\***

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Indonesia

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the models related to the influence of Competency, Organizational Commitment and Employee engagement on performance. This research is a survey research with an explanatory research type. The population in this study were employees of the Engineering Division, namely the Division of Production, Distribution and Control of Water Loss. The number of respondents was 60 employees using the proportionate random sampling method. The analysis technique used is Multiple Linear Regression. The results of multiple linear regression analysis show that competency is influential but not significant to performance. While both organizational commitment and employee engagement have a positive and significant effect on performance. Organizational commitment has the greatest influence on the performance of employees of PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

**Keywords :** *Competency, Organizational Commitment, Employee Engagement and Performance*

## **1. PENDAHULUAN**

PDAM Tirta Khatulistiwa adalah perusahaan daerah milik Pemerintah Kota Pontianak yang bertujuan untuk memberikan pelayanan umum air bersih kepada pelanggannya yaitu masyarakat di kota Pontianak. Sebagaimana bisnis pada umumnya yang bergerak dalam industri pelayanan umum, PDAM Tirta Khatulistiwa dituntut untuk memberikan pelayanan yang semakin baik kepada pelanggan atau masyarakat kota Pontianak.

Dalam upaya meningkatkan kinerja PDAM di seluruh wilayah Indonesia, Kementerian Pekerjaan Umum membentuk Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) yang bertugas memantau, menilai dan mengevaluasi perkembangan PDAM di seluruh wilayah Indonesia.

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa jumlah pelanggan yang terlayani oleh PDAM Tirta Khatulistiwa semakin meningkat setiap tahunnya, namun skor kinerjanya pada tahun 2016 mengalami penurunan bahkan lebih rendah dibandingkan dengan capaian pada tahun 2014. Demikian juga halnya dengan peringkatnya di tingkat nasional

---

\*Email : shalahuddinfe@gmail.com

*Received* : 30-07-2018, *Accepted* : 04-09-2018, *Published* : 30-12-2018

P-ISSN : 2087-9954, E-ISSN : 2550-0066. DOI : <http://dx.doi.org/10.26418/jebik.v7i3.26875>

yang terus menurun hingga tahun 2016. Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja (Wood-Ruffe (1990) dalam (Abraham, 2004; Karami, Farokhzadian, & Foroughameri, 2017; McEvoy et al., 2005; Moon, Tam, Lau, & Chang, 2014; Renyut, Modding, Bima, & Sukmawati, 2017; Sedarmayanti, 2010; Segon & Booth, 2015; Wibisono, 2006)). Kompetensi adalah bakat, sifat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja efektif. Berdasarkan hasil observasi dan mempelajari data kepegawaian, menunjukkan bahwa penempatan pegawai di bidang teknik masih banyak yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Posisi jabatan di bidang teknik banyak yang dijabat oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan non teknik seperti Fisipol, Ekonomi dan Hukum.

**Tabel 1. Jumlah Pelanggan & Kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa**

No.	Tahun	Jumlah Pelanggan	Skor BPPSPAM	Kinerja / Kondisi	Peringkat Nasional
1.	2012	81.653	-	-	-
2.	2013	86.517	-	-	-
3.	2014	91.318	3,785	Baik / Sehat	-
4.	2015	98.032	3,920	Baik / Sehat	12
5.	2016	103.391	3,630	Baik / Sehat	26

Sumber : PDAM, (2018)

Mengingat pentingnya peranan PDAM Tirta Khatulistiwa dalam menjamin ketersediaan air bersih bagi masyarakat kota pontianak, maka diperlukan kinerja tim yang baik. Aspek lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasional (Benkhoff, 1997; Chen & Silverthorne, 2005; Fu & Deshpande, 2014; Neining, Lehmann-willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010; Peng et al., 2013; Renyut et al., 2017; Vathanophas, 2007). Apabila seorang pegawai memiliki komitmen organisasional yang tinggi, maka kecenderungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam hal pelayanan kepada masyarakat tidak akan sulit karena kepentingan organisasi akan menjadi lebih diutamakan.

Komitmen terhadap perusahaan meliputi sikap menyukai perusahaan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan perusahaan demi pencapaian tujuan. Porter (1974) dalam Armstrong, (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Meyer, Allen, & Smith, (1993), ditemukan bahwa komitmen afektif dan normatif memiliki efek negatif terhadap maksud untuk meninggalkan organisasi, tetapi komitmen kontinuan tidak berpengaruh signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Ölçer, (2017) menunjukkan hasil yang signifikan dan negatif untuk korelasi parsial antara komitmen afektif, normatif dan kontinuan dengan niat seseorang untuk meninggalkan organisasi.

Selain komitmen organisasional, *employee engagement* juga merupakan faktor penting yang akan lebih memungkinkan menghasilkan kinerja pegawai yang baik. (Aktar,

2016; Dajani, 2015; He, Zhu, & Zheng, 2014; Kutcher, Eugene, 2013; Roof, 2015; Wingerden & Stoep, 2018). *Employee engagement* akan mendorong setiap pegawai untuk menciptakan kesuksesan dirinya dan perusahaan tempatnya bekerja. *Engagement* berarti pegawai merasa terlibat dengan pekerjaannya sehingga mereka tergerak untuk bekerja untuk menghasilkan prestasi nyata bagi perusahaan. Menurut Handoko & Reksohadiprojo, (2003) bahwa keterikatan pegawai (*employee engagement*) terhadap perusahaan menjelaskan seberapa besar seseorang merasa bergairah (*passion*) dan merasa senang (*excitement*) dalam bekerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi, komitmen organisasional dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di bidang teknik pada PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

## 2. KAJIAN LITERATUR

### 2.1. Kompetensi

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan dan atau kemampuan. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan.

Furnham (1990) dalam Sedarmayanti, (2010) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik. Sementara Spencer (1990) dalam Uno, (2010) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan menjadi cara-cara berperilaku dan berfikir dalam segala situasi, dan berlangsung dalam periode waktu yang lama. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kompetensi menunjuk pada kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku. Pendapat lain menunjukkan bahwa kompetensi tercermin dari tingkat *conscientiousness*, *social skill* dan *benevolence* (Abraham, 2004), *traits and motives*, *knowledge*, dan *skill* (McEvoy et al., 2005) merekomendasikan empat tipe karakteristik kompetensi yaitu *motives*, *self-concept*, *knowledge*, dan *skill and ability*.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja (Abraham, 2004; Karami et al., 2017; McEvoy et al., 2005; Moon et al., 2014; Renyut et al., 2017; Segon & Booth, 2015). Hipotesis yang terbentuk adalah :

H<sub>1</sub> : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### 2.2. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana karyawan mengkaitkan dirinya pada organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins, 2007). Secara umum, ada dua aliran pemikiran dalam melihat komitmen organisasional, yaitu aliran perilaku (*behavioral*) atau disebut juga aliran irrasional dan aliran *attitudinal* atau disebut juga aliran rasional (Allen & Meyer, 1990). Aliran *behavioral* menyatakan

bahwa komitmen organisasional dilihat dari bentuk-bentuk perilaku yang memperkuat hubungan atau keikatan seseorang terhadap organisasi tertentu, antara lain ditunjukkan oleh *extra-role behavior* pegawai yang berhubungan erat dengan organisasi. Menurut aliran *behavioral*, konsekuensi dari komitmen organisasional adalah keputusan tetap bertahan di organisasi.

Adapun aliran *attitudinal* melihat komitmen organisasi sebagai *behavioral intention* (minat berperilaku). Menurut aliran *attitudinal*, komitmen yang kuat timbul karena adanya kesamaan identitas dan kedekatan psikologis antara individu dengan organisasi. Menurut aliran *attitudinal*, antecedent komitmen adalah pengalaman kerja positif sebelumnya, karakteristik personal, dan karakteristik pekerjaan, sedangkan konsekuensinya adalah peningkatan kinerja, reduksi absensi dan *turnover*. Hal lain yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional adalah jenis kelamin dan tingkat pendidikannya (Chen & Silverthorne, 2005; Fu & Deshpande, 2014). Di sisi lain, komitmen organisasional dapat mempengaruhi tingkat kelelahan kerja (Peng et al., 2013) dan *hard work* (Benkhoff, 1997) sehingga akan meningkatkan kinerja.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja (Benkhoff, 1997; Chen & Silverthorne, 2005; Fu & Deshpande, 2014; Neiningger et al., 2010; Peng et al., 2013; Renyut et al., 2017; Vathanophas, 2007). Hipotesis yang terbentuk adalah :

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### 2.3. Employee Engagement

Keterikatan karyawan atau sering disebut *Employee Engagement* adalah sebuah pernyataan psikologis dimana karyawan merasa tertarik untuk ikut menentukan kesuksesan perusahaan serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajibannya (Ajai Singh, *master trainer Transformasi Indonesia*). *Institute of Employee Studies* (2004) mendefinisikan *employee engagement* adalah suatu sikap positif dari karyawan terhadap organisasi tempat dirinya bekerja.

*Employee Engagement* pertama kali diperkenalkan oleh kelompok peneliti Gallup pada tahun 2004. *Employee engagement* telah diklaim dapat memprediksikan peningkatan produktivitas karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan bagi organisasi. Karakteristik, sifat dan kemampuan individual yang kuat memungkinkan seseorang memberikan hasil terbaiknya pada saat dilibatkan (Wingerden & Stoep, 2018). Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan dan rendahnya *turnover*, serta meningkatkan kepuasan, produktivitas dan kinerja (Dajani, 2015; Demerouti, Eindhoven, &

Cropanzano, 2010; Hallberg, Ulrika & Schaufeli, Wilmar, 2006; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja (Aktar, 2016; Dajani, 2015; He et al., 2014; Kutcher, Eugene, 2013; Roof, 2015; Wingerden & Stoep, 2018). Hipotesis yang terbentuk adalah :

H<sub>3</sub> : *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### 3. METODA PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Survey, dengan objek penelitian adalah pegawai di Bidang Teknik pada PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. Bentuk penelitian menggunakan *explanatory research* dan sampel sebanyak 60 responden dengan metode *proportionate random sampling* (Produksi 31, Distribusi 16 dan PKA 13). Indikator Kompetensi merujuk pada pendapat Spencer and Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2010:133) yaitu : *Flexibility, Information seeking, motivation and ability to learn, Work motivation under pressure* dan *Customer service orientation*. Indikator Komitmen Organisasional merujuk pada pendapat Allen & Meyer, (1990) yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Indikator *Employee engagement* merujuk pada pendapat Schaufeli, Salanova, Bakker, & Alez-rom, (2002) yaitu: *vigor, dedication, and absorption*. Indikator Kinerja merujuk pada pendapat Gomes, (2003). Teknik analisis yang digunakan adalah analisis Regresi linier berganda dengan menggunakan *software* SPSS 23.

### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Goodness Of Fit Models

##### 4.1.1. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Dari hasil output analisis regresi dapat diketahui nilai koefisien determinasi seperti pada tabel berikut :

**Tabel 2. Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,615 <sup>a</sup>	,378	,345	,326

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) adalah sebesar 0,378. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman hasil prediksi Kinerja dijelaskan atau dipengaruhi oleh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan *Employee Engagement* sebesar 37,8 % sedangkan sisanya sebesar 62,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

##### 4.1.2. Uji F

Dari hasil output analisis regresi dapat diketahui nilai F seperti pada Tabel 3. Berdasarkan hasil uji F yang ditunjukkan pada Tabel 3, diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 11,336 dengan tingkat signifikansi atau probabilitas  $0,000 < 0,05$ . Dengan

demikian dapat dikatakan bahwa persamaan regresi linear berganda dapat dipakai untuk memprediksi Kinerja pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

**Tabel 3. Hasil Uji F**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,623	3	1,208	11,336	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,965	56	,107		
	Total	9,588	59			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Emplly\_Eng, Komitmen, Kompetensi

#### 4.2. Uji Hipotesis (Uji t)

Dalam penelitian ini, nilai koefisien yang digunakan adalah *standardized coefficients beta*. Dari hasil output analisis regresi dapat diketahui nilai koefisien masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4. Uji Hipotesis**

Hubungan Kausalitas	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Keterangan
Kompetensi (X <sub>1</sub> ) → Y	,042	0,252	,802	Tidak Signifikan
Komitmen (X <sub>2</sub> ) → Y	,400	3,049	,003	Signifikan
Emplly_Eng (X <sub>3</sub> ) → Y	,298	2,046	,045	Signifikan

Berdasarkan Tabel 4. di atas, maka persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :  $Y = 0,042 X_1 + 0,4 X_2 + 0,298 X_3$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa : Nilai koefisien variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>) adalah 0,042. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan atau pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja adalah positif yang berarti semakin baik kompetensi pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, maka Kinerjanya juga akan semakin baik. Nilai koefisien pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja sebesar 0,042 (positif) dan nilai signifikansinya sebesar  $0,802 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja.

Nilai koefisien variabel Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>) adalah sebesar 0,4. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan atau pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja adalah positif yang berarti semakin baik Komitmen Organisasional pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, maka Kinerjanya juga akan semakin baik. Selain itu juga diketahui bahwa Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang paling besar terhadap Kinerja jika dibandingkan dengan dua variabel lainnya yaitu kompetensi dan *employee engagement*. Nilai koefisien pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja sebesar 0,4 (positif) dan nilai signifikansinya sebesar  $0,003 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Kinerja. Nilai koefisien variabel *Employee Engagement* ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,298. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan atau pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja adalah positif yang berarti semakin baik *Employee Engagement* pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, maka Kinerjanya juga akan semakin baik. Nilai koefisien pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja sebesar 0,298 (positif) dan nilai signifikansinya sebesar  $0,045 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengukuran validitas dan reliabilitas, diketahui bahwa keseluruhan item pernyataan masing-masing indikator yang digunakan dalam mengukur variabel kompetensi adalah valid dan reliabel yang berarti bahwa item-item pernyataan masing-masing indikator tersebut sudah tepat digunakan sebagai pengukur variabel kompetensi. Nilai *mean* indikator yang paling tinggi terdapat pada indikator ketiga yaitu *work motivation*. Hal ini berarti bahwa *work motivation* merupakan indikator yang paling kuat atau dominan dalam membentuk kompetensi pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

Berdasarkan hasil output distribusi frekuensi jawaban responden, diketahui bahwa keseluruhan item masing-masing indikator memiliki nilai *mean* yang berada pada kategori baik dan sangat baik. Hal ini menjelaskan bahwa keempat indikator yang digunakan merupakan faktor penting dalam membentuk kompetensi pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja. Hal ini dimungkinkan terjadi karena pada umumnya pekerjaan teknis di PDAM tidak memerlukan kompetensi khusus kecuali pekerjaan di laboratorium. Dengan demikian, baik pegawai lulusan SMA, D3 ataupun sarjana tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam melakukan penyelesaian pekerjaan teknis. Selain itu, pegawai dengan lulusan sarjana di PDAM sebagian besar bukan di bidang teknik, namun di bidang sosial. Hal ini semakin memperkuat kemungkinan tidak signifikannya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

Hasil temuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vathanophas, (2007). Menurut Vathanophas, (2007), kompetensi secara umum belum tentu dapat meningkatkan kinerja dengan baik. Kompetensi tertentu yang sesuai dengan kebutuhan akan dapat menghasilkan kinerja yang luar biasa. Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Abraham, 2004; Karami et al., 2017; McEvoy et al., 2005; Moon et al., 2014; Renyut et al., 2017; Segon & Booth, 2015).

Furnham (1990) dalam Sedarmayanti, (2010) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik. Kemampuan dasar yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tidak akan menghasilkan kinerja yang baik. Dalam upaya meningkatkan kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa, maka khusus untuk bagian laboratorium hendaknya dipekerjakan pegawai dengan kualifikasi teknis yang memadai di bidang laboratorium. Hasil laboratorium akan sangat bermanfaat dalam meningkatkan produktivitas pegawai dan perusahaan.

#### **4.3.2. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja.**

Berdasarkan hasil pengukuran validitas dan reliabilitas, diketahui bahwa keseluruhan item pernyataan masing-masing indikator yang digunakan dalam mengukur variabel komitmen organisasional adalah valid dan reliabel yang berarti bahwa item-item pernyataan masing-masing indikator tersebut sudah tepat digunakan sebagai pengukur variabel komitmen organisasional. Nilai *mean* indikator yang paling tinggi terdapat pada indikator pertama yaitu komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa komitmen afektif merupakan indikator yang paling kuat atau dominan dalam membentuk komitmen organisasional pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

Berdasarkan hasil output distribusi frekuensi jawaban responden, diketahui bahwa keseluruhan item masing-masing indikator memiliki nilai mean yang berada pada katagori baik. Hanya satu item yang berada pada katagori sangat baik. Hal ini menjelaskan bahwa ketiga indikator yang digunakan merupakan faktor penting dalam membentuk komitmen organisasional.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki pegawai maka Kinerja pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak akan semakin mudah terwujud atau dikembangkan. Pengaruh komitmen organisasional merupakan pengaruh yang terbesar terhadap kinerja jika dibandingkan dengan pengaruh variabel lain.

Hasil temuan ini mendukung beberapa teori dan hasil penelitian sebelumnya. Menurut Scholl, (1981), komitmen organisasional merupakan kekuatan yang dapat menstabilkan arah perilaku (pilihan) ketika harapan, kesesuaian ataupun kepuasan tidak tercapai. Dia berargumentasi bahwa banyak orang/karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya, akan tetapi mereka tetap mempertahankan pekerjaan tersebut dan tidak pindah ke organisasi lain.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Renyut et al., (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Komitmen afektif memiliki pengaruh yang paling besar terhadap Kinerja, sementara komitmen kontinuan memiliki pengaruh yang paling rendah. Demikian juga halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Benkhoff, 1997; Carmeli & Freund, 2004; Chen &



Silverthorne, 2005; Fu & Deshpande, 2014; Neiningger et al., 2010; Peng et al., 2013; Shalahuddin, 2013; Vathanophas, 2007). Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organizational berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### **4.3.3. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja.**

Berdasarkan hasil pengukuran validitas dan reliabilitas, diketahui bahwa keseluruhan item pernyataan masing-masing indikator yang digunakan dalam mengukur variabel *employee engagement* adalah valid dan reliabel yang berarti bahwa item-item pernyataan masing-masing indikator tersebut sudah tepat digunakan sebagai pengukur variabel *employee engagement*. Nilai *mean* indikator yang paling tinggi terdapat pada indikator kedua yaitu *dedication*. Hal ini berarti bahwa *dedication* merupakan indikator yang paling kuat atau dominan dalam membentuk *employee engagement* pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Berdasarkan hasil output distribusi frekuensi jawaban responden diketahui bahwa sebagian besar item masing-masing indikator memiliki nilai *mean* yang berada pada katagori baik (5 item), sedangkan sisanya dikatagorikan sangat baik (5 item). Hal ini menjelaskan bahwa ketiga indikator yang digunakan merupakan faktor penting dalam membentuk *employee engagement*.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja*. Dengan demikian, semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki maka *Kinerja* pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak akan semakin mudah terwujud atau dikembangkan. Namun demikian, nilai koefisien *employee engagement* lebih rendah daripada nilai koefisien komitmen organisasional. Hal ini berarti *employee engagement* memiliki pengaruh yang lebih kecil daripada komitmen organisasional terhadap *Kinerja*. Hasil temuan ini mendukung beberapa teori dan hasil penelitian sebelumnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aktar, (2016) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara berkesinambungan dengan memastikan tingkat *employee engagement* pada level yang tinggi. Demikian juga halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Aktar, 2016; Dajani, 2015; He et al., 2014; Kutcher, Eugene, 2013; Roof, 2015; Wingerden & Stoep, 2018).

## **5. SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan *Employee Engagement* terhadap *Kinerja*, maka dapat disimpulkan sebagai berikut : Kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Hal ini dimungkinkan karena pekerjaan di bidang teknis yang bersifat monoton dan sebagian besar pekerjaan tidak memerlukan kompetensi khusus dalam penyelesaiannya. Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja* ( $Y$ ) pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Hasil uji analisis tersebut bermakna bahwa semakin tinggi Komitmen Organisasional pegawai, maka semakin tinggi *Kinerja*

pegawai. Komitmen Organisasional dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Keseluruhan indikator merupakan faktor penting yang membentuk komitmen organisasional dan indikator yang lebih kuat atau dominan membentuk komitmen organisasional adalah komitmen Afektif. *Employee Engagement* ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Hasil uji analisis tersebut bermakna bahwa semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki pegawai maka Kinerja pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak akan semakin mudah terwujud atau dikembangkan. *Employee engagement* dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Keseluruhan indikator merupakan faktor penting yang membentuk *employee engagement* dan indikator yang lebih kuat atau dominan membentuk *employee engagement* adalah *absorption*. Nilai koefisien komitmen organisasional lebih tinggi daripada nilai koefisien kompetensi dan *employee engagement*. Hal ini berarti komitmen organisasional memiliki pengaruh yang lebih besar daripada kompetensi dan *employee engagement* terhadap Kinerja.

Berdasarkan temuan hasil penelitian, disarankan kepada jajaran pimpinan PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak agar dalam upaya meningkatkan Kinerja dapat memperhatikan dan memprioritaskan peningkatan komitmen organisasional dan *employee engagement* pegawai. Peningkatan Kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memperbaiki komitmen organisasional dan *employee engagement* para pegawai sehingga menjadi lebih efektif. Upaya-upaya peningkatan Kinerja akan lebih baik jika lebih diprioritaskan pada komitmen organisasional terutama dalam membangun komitmen normatifnya. Sebagian besar pegawai mengharapkan dapat bertahan bekerja hingga pensiun di PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Namun demikian terdapat beberapa pegawai yang tidak mempermasalahkan jika harus keluar dari PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Terhadap perihal ini, hendaknya jajaran pimpinan dapat mengidentifikasi penyebab dan mencari solusi terutama terhadap pegawai yang memiliki kompetensi yang baik. Mengingat nilai koefisien determinasinya hanya 37,8 %, maka perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk meneliti variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak dengan nilai koefisien determinasi yang lebih tinggi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abraham, R. (2004). Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 130(2), 117–143.
- Aktar, A. (2016). Employee Engagement: Does it Matter for Employee Performance. *The Cost and Management*, 44(4), 27–35.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

- Armstrong, M. (2006). *Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing ... *Human Relations*, 50(6), 701–726.
- Carmeli, A., & Freund, A. (2004). Work Commitment , Job Satisfaction, and Job Performance : An Empirical Investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 289–309.
- Chen, J., & Silverthorne, C. (2005). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Development Journal*, 27(4), 242–249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138–147. <https://doi.org/10.12691/jbms-3-5-1>
- Demerouti, E., Eindhoven, T. U., & Cropanzano, R. (2010). *From thought to action : Employee work engagement and job performance*. Hove and New York: Psychology Press.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate , Job Satisfaction , and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China ' s Insurance Company. *Journal Business of Ethics*, 124, 339–349.
- Gomes, C. F. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hallberg, Ulrika, E., & Schaufeli, Wilmar, B. (2006). Same same but Different? Can Work Engagement be Discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127.
- Handoko, T., & Reksohadiprojo. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction , Employee Engagement , and Business Outcomes : A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural Justice and Employee Engagement : Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal Business of Ethics*, 122, 681–695. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>
- Karami, A., Farokhzadian, J., & Foroughameri, G. (2017). Nurses ' professional competency and organizational commitment : Is it important for human resource management ? *PLoS ONE*, 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187863>
- Kutcher, Eugene, J. (2013). Employee Engagement : A Workplace Issue for Dental ssistants. *Biological Science Database*, 82(3), 34.
- McEvoy, G. M., Hayton, J. C., WARNICK, aLAN p, Mumford, T. V, Hanks, S. H., & Blahna, M. J. (2005). A Competency-Based Model For Developing Human Resource Professionals. *Journal of Management Education*, 29(3), 383–402.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and

- Occupations : Extension and Test of a. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Moon, K. K., Tam, F., Lau, M., & Chang, J. M. T. (2014). Production Outsourcing : Perspectives from Small and Medium-sized Enterprises. *RJTA*, 18(2), 65–84.
- Neininger, A., Lehmann-willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567–579. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.009>
- Ölçer, F. (2017). The Relationship Between Organizational Communication, Organizational Commitment and Intention to Leave. *European Journal of Business and Social Science*, 6(5), 30–53.
- PDAM. (2018). PDAM Tirta Khatulistiwa. Retrieved from <https://www.pdamtirtakhatulistiwa.com>
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., & Zhang, Y. (2013). The Impact of Psychological Capital on Job Burnout of Chinese Nurses : The Mediator Role of Organizational Commitment. *PLoS ONE*, 8(12), 1–8. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0084193>
- Renyut, B. C., Modding, H. B., Bima, J., & Sukmawati, S. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor 's Office. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(11), 18–29.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Roof, R. A. (2015). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement : The Spirit at Work. *Journal of Business Ethics*, 130, 585–599. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2246-0>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Alez-rom, V. G. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71–92.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational From Expectancy as a Motivating Forcel. *The Academy of Management Review*, 6(4), 589–599.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Segon, M., & Booth, C. (2015). Virtue : The Missing Ethics Element in Emotional Intelligence. *Journal of Business Ethics*, 789–802. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2029-z>
- Shalahuddin, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan PT. Sumber Djantin di Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 6(1).
- Uno, H. (2010). *Teknologi Komunikasi & Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vathanophas, V. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45–70.
- Wibisono, Y. (2006). Sumber - Sumber Pertumbuhan Ekonomi Regional: Studi Empiris Antara Provinsi di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan Indonesia*, 5(2),

224–235.

Wingerden, J. Van, & Stoep, J. Van Der. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PLoS ONE*, 1–12.