

**PENGARUH MIKROMANAJEMEN, RESILIENSI, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP ENGGAGEMENT DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT TIPE B DI KOTA MAKASSAR**

**Indra Abadi**

Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia Makassar

e-mail: [indraabadi123@gmail.com](mailto:indraabadi123@gmail.com)

**Abstrak**

Tujuan penelitian: (1) menganalisis sebagian pengaruh micromanagement, resilience, dan OCB terhadap engagement, (2) menganalisis sebagian pengaruh micromanagement, resilience, OCB, dan engagement terhadap kinerja karyawan. (4) menganalisis sebagian pengaruh manajemen mikro, ketahanan, dan OCB terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan. Pendekatan penelitian kuantitatif dan sampelnya sebanyak 345 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode pengumpulan sampel dengan cara purposive sampling. Metode analisis menggunakan Structural Equation Model (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) micromanagement memiliki signifikan negatif pada keterlibatan dan kinerja karyawan. (2) Ketahanan, dan OCB sebagian memiliki pengaruh signifikan positif terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan. (3) Keterlibatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (4) Manajemen mikro berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui engagement. (5) ketahanan, dan OCB sebagian memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan.

**Kata kunci:** mikromanajemen, resiliensi, organizational citizenship behavior

**Abstrack**

*The research objectives: (1) partially analyze the effect of micromanagement, resilience, and OCB on engagement, (2) partially analyze the effect of micromanagement, resilience, OCB, and engagement on employee performance. (4) partially analyze the effect of micromanagement, resilience, and OCB on employee performance through engagement.*

*Quantitative research approach and the sample is 345 employees. Methods of data collection using a questionnaire. The method of collecting samples by means of purposive sampling. The method of analysis using Structural Equation Model (SEM).*

*The results showed that: (1) micromanagement have a negative significant on engagement and employee performance. (2) Resilience, and OCB partially have a positive significant effect on engagement and employee performance. (3) engagement have a positive significant effect on employee performance. (4) micromanagement have a negative significant effect on employee performance through engagement. (5) resilience, and OCB partially have a positive significant effect on employee performance through engagement.*

*Keywords: micromanagement, resilience, organizational citizenship behavior*

**PENDAHULUAN**

Salah satu kebutuhan primer penduduk suatu negara adalah adanya layanan kesehatan. Berbagai usaha pemerintah terus dilakukan, diantaranya dengan terus berbenah dan meningkatkan sarana prasarana pelayanan kesehatan. Layanan di Rumah Sakit berubah pesat menyesuaikan tuntutan masyarakat di era disrupsi sekarang ini. Adanya perubahan sosial ekonomi dan teknologi yang begitu cepat maka mengharuskan

rumah sakit berbenah diri agar dapat menyesuaikan perubahan tersebut agar tetap survive.

Masalah ketidakmerataan sarana dan prasarana rumah sakit antara pulau Jawa dan Sumatera dengan daerah lainnya menyebabkan terjadinya penambahan jumlah rumah sakit swasta maupun pemerintah di Indonesia (Pasinringi et al. 2021). Kompetisi antar rumah sakit terjadi dikarenakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan sarana dan prasarana rumah sakit (Castro Rodríguez et al. 2021). Namun, hal yang paling fundamental untuk memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat terkait dengan kinerja karyawan. Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun, dimana implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan juga kepentingan (Wibowo, 2015).

Mikromanajemen merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi engagement dan kinerja karyawan. Mikromanajemen terkait dengan pengelolaan atau pengendalian oleh pimpinan dengan perhatian yang berlebihan sampai yang paling detail terhadap pekerjaan karyawan (Kaswan, 2018). Mikromanajemen merupakan sebuah manajemen kepemimpinan di mana seorang pimpinan melakukan pengamatan berlebih terhadap kinerja karyawan. Gaya manajemen ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki kontrol yang berlebihan, menuntut detail terkecil terhadap semua pekerjaan dari masing-masing anggota timnya. (Yusuf dan Nurihsan, 2007).

Mikromanajemen merupakan bentuk kepemimpinan yang dapat memberikan hasil dalam jangka pendek, tetapi seiring berjalannya waktu dapat mengganggu moral karyawan, sehingga menurunkan engagement dan kinerjanya. Mikromanajemen melemahkan inovasi dan kemauan karyawan untuk bekerja keras, sehingga mempengaruhi kinerja (Wibowo, 2015). Hilangnya inisiatif untuk meningkatkan kinerja disebabkan adanya mikromanajemen dapat pula merusak kohesi dan menghancurkan efektivitas komunitas kerja, sehingga menurunkan engagement karyawan (Kaswan, 2018). Penelitian dari Firman (2018) membuktikan mikromanajemen berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Demikian pula, kinerja karyawan yang optimal perlu didukung oleh adanya resiliensi yang tinggi dari karyawan. Reivich & Shatte (2002) mendefinisikan resiliensi sebagai kapasitas seorang dosen untuk memberikan respon secara sehat dan produktif ketika dihadapkan dengan tantangan atau masalah, hal ini merupakan sifat dasar untuk menghadapi stress. Karyawan yang memiliki resilien yang baik mampu beradaptasi terhadap stres dan kesulitan dengan baik. Selanjutnya Cooper et al (2014) menjelaskan resiliensi dalam konteks lingkungan perusahaan sebagai kemampuan karyawan untuk bangkit kembali dari kemunduran dengan tetap efektif dalam menghadapi berbagai tuntutan yang berat dan keadaan sulit, serta tumbuh lebih kuat dalam prosesnya. Karyawan dengan resiliensi yang tinggi memiliki semangat, dedikasi yang tinggi dalam upaya meningkatkan kinerjanya (Kaswan, 2018).

Sejalan dengan itu Wang et al (2014) mengungkapkan bahwa adanya karyawan yang tangguh akan mampu merespon secara positif dan kompeten dalam menghadapi kesulitan serta sangat penting untuk mempertahankan engagement dan kinerjanya. Hasil penelitian dari Octafian (2021) dan utami & Putra (2021) membuktikan bahwa resiliensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lebih lanjut hasil penelitian dari

Santoso & Jatmika (2017), Steven & Prihatsanti (2018), Delia & Kusdiyanti (2021) membuktikan resiliensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja dan engagement karyawan terkait dengan Organizational citizenship behavior (OCB). OCB merupakan faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja. Karyawan dengan OCB yang baik akan mendukung dan memotivasi sesama rekan kerja untuk lebih mengoptimalkan kinerjanya. OCB merupakan perilaku individu karyawan yang bersifat sukarela, tidak langsung diakui oleh sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Kaswan, 2018). Jeevan (2015) telah membuktikan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement. Sementara itu temuan dari I Gusti (2018) membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Rumah sakit dengan karyawan yang memiliki rasa keterikatan (engagement) terhadap pekerjaan yang tinggi akan membuat karyawan menjadi puas dan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya (Rachmawati, 2013: 2). Engagement terkait dengan pemikiran positif, yaitu pemikiran dari karyawan untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan vigor (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), dedication (berpartisipasi dalam pekerjaan, mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan absorption (konsentrasi dan senang dalam bekerja). Karyawan yang engaged akan memiliki kinerja yang lebih baik dikarenakan mereka merasa puas dan berkomitmen dan memberikan upaya extra untuk kemajuan rumah sakit (Jeevan, 2015).

Hasil penelitian dari Putri dkk (2017), Hotner (2016) membuktikan engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun, temuan dari Shindie dkk (2015) membuktikan bahwa engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adanya temuan yang masih inkonsisten menunjukkan perlu adanya kajian lebih lanjut dengan menempatkan engagement sebagai mediasi untuk memperoleh penegasan terkait apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh mikromanajemen atau pengendalian yang berlebihan terhadap karyawan, resiliensi dikarenakan karyawan tidak mampu mengatasi tantangan dalam pekerjaan, dan rendahnya perilaku OCB yang dimiliki karyawan.

Mikromanajemen terkait dengan pengelolaan atau pengendalian oleh pimpinan dengan perhatian yang berlebihan sampai yang paling detail terhadap pekerjaan karyawan (Kaswan, 2018). Dampak dari mikromanajemen menurut Kaswan (2018) adalah: (a) menurunkan potensi kerja karyawan. (b) rumah sakit akan sulit sukses. (c) meningkatkan stress kerja. Cara mengatasi mikromanajemen menurut Kaswan (2018) adalah: (a) meningkatkan diskusi dengan tim atau karyawan lainnya. (b) pendelegasian tugas. (c) mengundurkan diri dari rumah sakit. Terdapat 7 gejala umum serta konsekuensi yang akan didapatkan karyawan ketika bekerja kepada seorang pemimpin yang melakukan mikromanajemen, diantaranya; (a) Stres – Hal ini akan berdampak parah para pekerjaan karyawan di perusahaan dan juga berdampak pada kehidupan sehari-hari karyawan di rumah. (b) Masalah Kesehatan – Tidak sedikit pula karyawan korban micro management yang mengalami gangguan kesehatan seperti gangguan fungsi jantung dan tekanan darah tinggi. (c) Masalah Ekonomi dan Insecure dalam pekerjaan – Karyawan akan selalu merasa tidak aman dengan posisi dan jabatan mereka di perusahaan. Mereka setiap hari akan merasa dihantui oleh pemecatan yang bisa dilakukan oleh bos sewaktu-waktu. (d) Emosi Tidak Stabil – Hal ini dikarenakan pelecehan verbal yang dilakukan oleh

micromanager dan juga bisa saja juga dikarenakan pelecehan secara emosional yang akan berdampak negatif terhadap harga diri setiap karyawan. (e) Kelelahan – Banyak karyawan yang akan merasa overload dengan semua pekerjaan yang diberikan oleh seorang bos atau pemimpin yang menerapkan micromanagement pada perusahaan mereka. (f) Kehilangan Motivasi – Tidak sedikit pula karyawan korban micromanagement yang menjadi kehilangan motivasi untuk bekerja setelah mendapatkan sikap kurang dihargai atas semua pekerjaan yang telah dilakukan. (g) Koordinasi Memburuk – Mikro manajemen mampu untuk memperburuk koordinasi antara pimpinan dan juga karyawan. Hal ini dikarenakan para micromanager selalu memandang rendah setiap karyawan, maka sulit untuk menemukan waktu yang tepat untuk sekedar berkoordinasi seputar pekerjaan.

Menurut Connor (2006), resiliensi adalah kemampuan individu untuk dapat bertahan, mengatasi kecemasan, stres, serta reaksi terhadap stress, dan berkembang di tengah kesulitan yang dihadapi. Selain itu, resiliensi merupakan komponen penting bagi individu dalam menentukan cara bereaksi terhadap stress dan menangani stress. Terdapat lima aspek diantaranya, Personal Competence, High Standards, and Tenacity; Trust in one's instincts; Tolerance of negative affect; Strengthening effects of stress; Positive acceptance of change, and secure relationship; Control and Factor; Spiritual Influences dalam mengaitkan resiliensi (Connor, 2006). Connor K. M., & Davidson (2003) menjelaskan indikator resiliensi terdiri atas: (1) Kompetensi pribadi, standar yang tinggi dan kegigihan (2) Kepercayaan terhadap intuisi, toleransi terhadap afek negatif dan stres, (3) Penerimaan positif terhadap perubahan dan hubungan yang akrab (4) Kontrol diri dan kemampuan mendapatkan bantuan dari orang lain serta (5) Pengaruh spiritual.

OCB adalah perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak langsung diakui oleh sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2012). OCB diukur dengan menggunakan indikator Altruism (mementingkan kepentingan orang lain), Consciousness (kesadaran), Civic virtue (kebajikan), Courtesy (kesopanan), Sportsmanship (sportivitas) (Dekas, 2010).

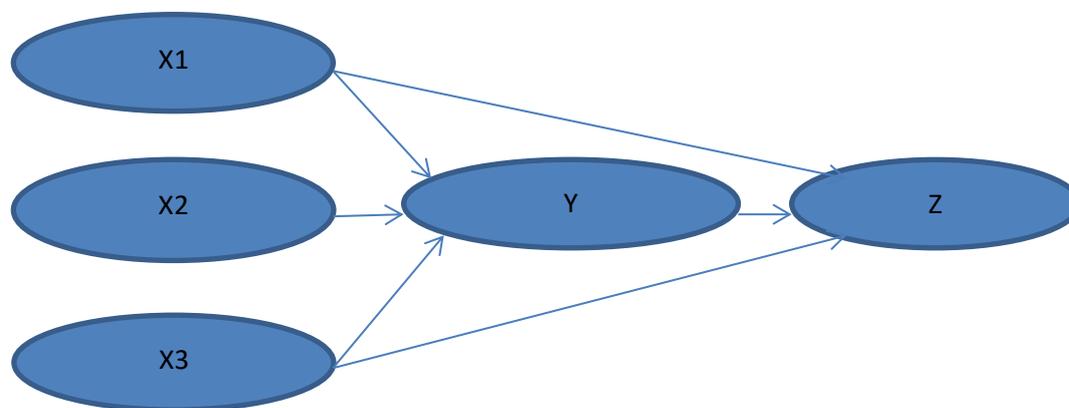
Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), employee engagement adalah pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan vigor (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), dedication (berpartisipasi dalam pekerjaan, mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan absorption (konsentrasi dan senang dalam bekerja). Engagement memberikan berbagai manfaat, seperti: meningkatkan komitmen dan ikatan emosional dengan organisasi; meningkatkan produktivitas, meningkatkan kinerja organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih produktif, mengurangi ketidakhadiran dan perputaran karyawan, meningkatkan upaya untuk membantu organisasi, pelanggan yang bahagia, produksi tinggi, retensi staf, keberhasilan organisasi dan meningkatkan pendapatan hotel (Geldenhuis et al., 2014). Engagement diukur dengan menggunakan indikator semangat, dedikasi, penyerapan terhadap pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Kinerja karyawan merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan hotel/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuannya (Bacal, 2004). Karakteristik pegawai yang memiliki kinerja tinggi, diantaranya sebagai berikut (Barrit, 2003): (a) Bertanggungjawab tinggi, (b) Siap menghadapi semua resiko, (c) Memiliki tujuan yang

realistis, (d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, (e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, (f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Demikian pula, menurut Wirawan (2015:9), kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut: (1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. (2) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, dalam melakukan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. (3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang dikemukakan sebelumnya maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1: Kerangka Konseptual

#### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut; Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2012). Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Pengembangan Karier, Kompetensi serta sistem informasi SDM Mikromanajemen berpengaruh negatif signifikan terhadap engagement dan kinerja karyawan pada rumah sakit tipe B di Kota Makassar.
2. Resiliensi dan organizational citizenship behavior secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement dan kinerja karyawan pada rumah sakit tipe B di Kota Makassar.
3. Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit tipe B di Kota Makassar.
4. Mikromanajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui engagement pada rumah sakit tipe B di Kota Makassar
5. Resiliensi, dan organizational citizenship behavior secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui engagement pada rumah sakit tipe B di Kota Makassar.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini disesuaikan dengan kebutuhan pencarian jawaban atas perumusan masalah. Lokasi Penelitian dilaksanakan pada empat rumah sakit tipe B di Kota Makassar. Jenis dan Sumber Data yang digunakan adalah jenis data primer yang bersumber dari kuesioner dan sampel sebanyak 345 orang karyawan. Indikator pengukuran: (a) mikromanajemen (X1) (kebijakan sendiri: X1.1; milik pribadi: X1.2; komunikasi sepihak: X1.3; menghiraukan pendapat: X1.4) (Kaswan, 2018). (b) Resiliensi (X2) (kepercayaan diri: X2.1; kontrol diri: X2.2; tingkat spiritualitas: X2.3) (Connor K. M., & Davidson, 2003). (c) OCB (X3) (Altruism atau mementingkan kepentingan orang lain: X3.1, Consciousness atau kesadaran: X3.2), Civic virtue atau kebajikan: X3.3, Courtesy atau kesopanan: X3.4, Sportsmanship atau sportivitas: X3.5) (Dekas, 2010), (d) Engagement (Y) (semangat: Y1, dedikasi: Y2, penyerapan terhadap pekerjaan: Y3) (Schaufeli & Bakker: 2004). (e) Kinerja karyawan (Z) (kuantitas kerja: Z1, ketepatan waktu: Z2, dampak interpersonal: Z3, deskripsi kerja : Z4, kebutuhan supervisi: Z5, kerjasama: Z6, kualitas kerja: Z7) (Bernardin dan Russell: 2013).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. **Model Pengukuran (*Measurement Model*)**. Pengujian model pengukuran dengan *Confirmatory Factor Analysis* bertujuan untuk menilai variabel-variabel indikator (*observed variable*) yang mendefinisikan sebuah konstruk atau variabel yang tidak dapat diukur secara tidak langsung. Syarat pengukuran *confirmatory factor analysis* adalah menggunakan uji signifikansi bobot faktor. Kriteria *loading factor* yang dipersyaratkan (*cut off point*) harus mencapai  $\geq 0,5$ ; rasio kritis  $\geq 1,96$  ( $\alpha \geq 0,05$ ); P-value  $\leq 0,05$  (Singgih, 2018).

(a) *Confirmatory Factor Analysis* Mikromanajemen (X1) dan Resiliensi (X2).

Tabel 1: *Loading Faktor, Critical Ratio* Gaya Kepemimpinan Transformatif

Indikator Variabel	Loading Faktor ( $\lambda$ )	Rasio Kritis	Probability (P)	Keterangan
X1.1	0,694	-	-	FIX
X1.2	0,834	6,586	***	Hubungan positif signifikan
X1.3	0,671	7,751	***	Hubungan positif dan signifikan
X1.4	0,661	8,975	***	Hubungan positif dan signifikan
X2.1	0,881	-	-	FIX

Indikator Variabel	Loading Faktor ( $\lambda$ )	Rasio Kritis	Probability (P)	Keterangan
X2.2	0,432	0,771	***	Hubungan positif signifikan
X2.3	0,541	0,653	***	Hubungan positif dan signifikan

Sumber: Olahan data primer

**(b) Confirmatory Factor Analysis OCB (X3), Engagement (Y), Kinerja Karyawan (Z)**

**Tabel 2: Loading Faktor, Critical Ratio OCB**

Indikator Variabel	Loading Faktor ( $\lambda$ )	Rasio Kritis	Probability (P)	Keterangan
X3.1	0,751	-	-	FIX
X3.2	0,722	12,023	***	Hubungan positif signifikan
X3.3	0,816	11,867	***	Hubungan positif signifikan
X3.4	0,762	8,077	***	Hubungan positif signifikan
X3.5	0,884	8,992	***	Hubungan positif signifikan
Y1	0,882	-	-	FIX
Y2	0,775	11,991	***	Hubungan positif signifikan
Y3	0,871	10,658	***	Hubungan positif signifikan

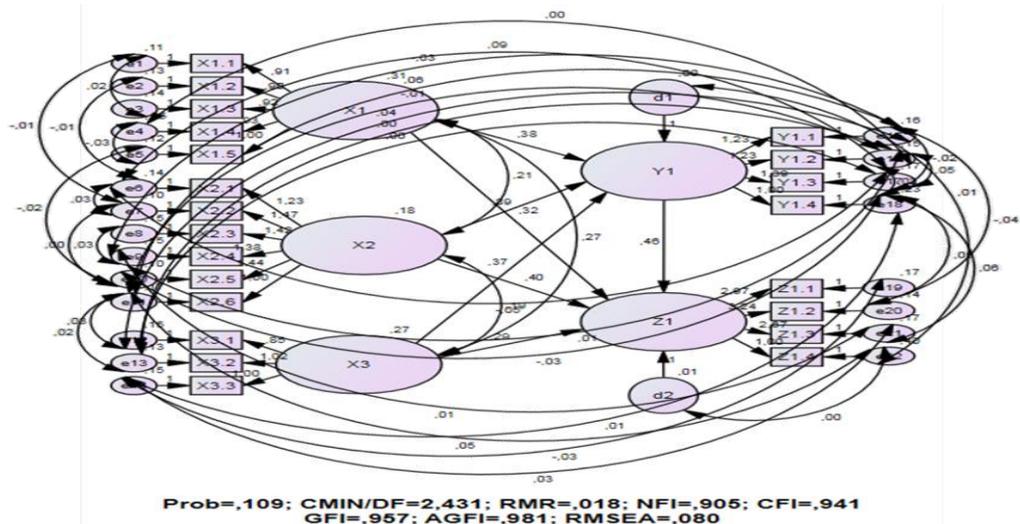
**Tabel 3: Loading Faktor, Critical Ratio Kinerja Karyawan**

Indikator Variabel	Loading Faktor ( $\lambda$ )	Rasio Kritis	Probability (P)	Keterangan
Z1	0,758	-	-	FIX
Z2	0,662	5,899	***	Hubungan positif signifikan
Z3	0,749	6,140	***	Hubungan positif dan signifikan

Indikator Variabel	Loading Faktor ( $\lambda$ )	Rasio Kritis	Probability (P)	Keterangan
Z4	0,622	5,691	***	Hubungan positif dan signifikan
Z5	0,809	6,260	***	Hubungan positif dan signifikan
Z6	0,783	6,169	***	Hubungan positif dan signifikan
Z7	0,661	5,857	***	Hubungan positif dan signifikan

Sumber: Olahan data primer

**2. Goodness of Fit**



**Gambar 2: Revisi Dstruktural Model**

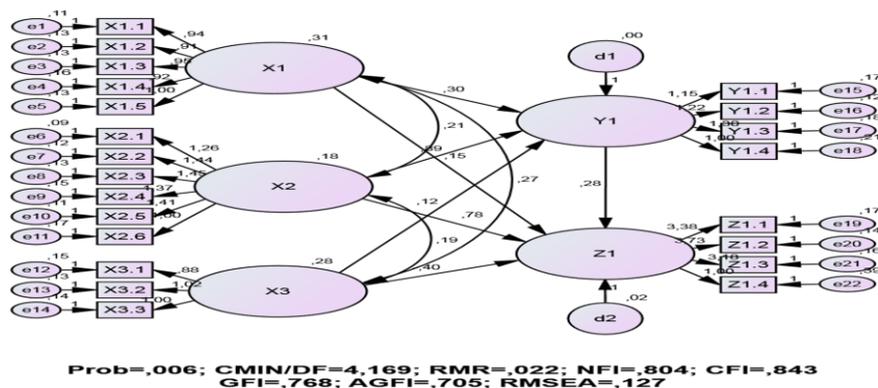
Hasil revisi struktural model memberikan hasil yang diperlihatkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 3: Goodness of Fit**

Goodness of Fit Index	Cut-off value	Hasil Model	Keterangan
Chi square ( $\chi^2$ )	$\leq 42,642$	8,678	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,128	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,04	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,983	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,934	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,956	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,981	Baik

Sumber: Olahan data primer

**3. Hasil Pengujian Secara langsung dan Tidak Langsung**



**Gambar 3: Struktural Model**

Gambar 3 memperlihatkan hubungan antara variabel eksogen dan endogen dan hasil pengujian teoritisnya disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4: Hasil Pengujian Hipotesis**

HP	Variabel			Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	P-Value	Keterangan
	Eksogen	Intervening	Endogen					
1	Mikromanajemen (X1)		Engagement (Y)	0.504		0.504	0.001	Negatif dan Signifikan
2	Resiliensi (X2)		Engagement (Y)	0.602		0.602	0.000	Positif dan Signifikan
3	Perilaku Kewargaan Organisasi (X3)		Engagement (Y)	0.388		0.388	0.000	Positif dan Signifikan
4	Mikromanajemen (X1)		Kinerja Karyawan (Z)	0.511		0.511	0.003	Negatif dan Signifikan
5	Resiliensi (X2)		Kinerja Karyawan (Z)	0.332		0.332	0.002	Positif dan Signifikan
6	Perilaku Kewargaan Organisasi (X3)		Kinerja Karyawan (Z)	0.311		0.311	0.006	Positif dan Signifikan
7	Engagement (Y)		Kinerja Karyawan (Z)	0,424		0,424	0,000	Positif dan Signifikan
8	Mikromanajemen (X1)	Engagement (Y)	Kinerja Karyawan (Z)	0.511	0.113	0,624	0.002	Negatif dan Signifikan
9	Resiliensi (X2)	Engagement (Y)	Kinerja Karyawan (Z)	0.332	0.123	0,455	0.000	Positif dan Signifikan

HP	Variabel			Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	P-Value	Keterangan
	Eksogen	Intervening	Endogen					
10	Perilaku Kewargaan Organisasi (X3)	Engagement (Y)	Kinerja Karyawan (Z)	0.311	0.142	0,453	0.001	Positif dan Signifikan

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Mikromanajemen Terhadap Engagement

Hasil penelitian membuktikan mikromanajemen berhubungan negatif signifikan terhadap engagement. Hasil pengujian confirmatory factor analysis (CFA) membuktikan bahwa kebijakan sendiri; milik pribadi; komunikasi sepihak; menghiraukan pendapat merupakan indikator mikromanajemen yang memberikan manfaat terhadap engagement. Gaya kepemimpinan yang mikromanajemen memiliki kecenderungan melakukan pengendalian atas pekerjaan karyawan secara berlebihan. Hal ini menyebabkan karyawan merasa tidak memiliki semangat kerja, dedikasi, dan menghayati pekerjaan yang tinggi. Pemimpin yang mikromanajemen beranggapan bahwa rumah sakit merupakan kepunyaan sendiri, sehingga dengan bebas dan kehendak sendiri menetapkan kebijakan sendiri dan komunikasi terjalin secara sepihak. Karyawan tidak memiliki kebebasan dalam mengemukakan pendapat. Hal ini semakin tinggi mikromanajemen yang dimiliki pemimpin maka engagement kerja semakin rendah. Hasil penelitian dari Firman (2018) membuktikan tingginya mikromanajemen akan menurunkan engagement karyawan.

### Pengaruh Resiliensi Terhadap Engagement

Hasil penelitian membuktikan resiliensi berhubungan positif dan signifikan terhadap engagement. Hasil pengujian confirmatory factor analysis (CFA) membuktikan bahwa kepercayaan diri, kontrol diri dan tingkat spiritualitas: merupakan indikator resiliensi yang memberikan manfaat terhadap engagement. Karyawan yang memiliki resiliensi yang tinggi dapat mengatasi berbagai masalah dalam pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk menemukan solusinya. Resiliensi yang tinggi menyebabkan karyawan memiliki semangat kerja dan dedikasi kerja yang tinggi. Tingkat kebermaknaan atau penghayatan atas pekerjaan hanya dapat dicapai bilamana karyawan memiliki resiliensi yang tinggi. Hasil penelitian dari Santoso & Jatmika (2017), Steven & Prihatsanti (2018), Delia & Kusdiyanti (2021) membuktikan resiliensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement.

### Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Engagement

Hasil penelitian membuktikan perilaku kewargaan organisasi berhubungan positif dan signifikan terhadap engagement. Hasil pengujian confirmatory factor analysis (CFA) membuktikan bahwa *altruism* (mementingkan kepentingan orang lain), *consciousness* (kesadaran), *civic virtue* (kebajikan), *courtesy* (kesopanan), *sportsmanship* (sportivitas) memiliki hubungan yang signifikan dalam mengukur perilaku kewargaan organisasi. *Altruism* (mementingkan kepentingan orang lain), *consciousness* (kesadaran), *civic virtue* (kebajikan), *courtesy* (kesopanan), *sportsmanship* (sportivitas) merupakan indikator OCB yang dapat meningkatkan engagement.

OCB terkait dengan perilaku individu karyawan yang bersifat sukarela, tidak langsung diakui oleh sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Karyawan yang memiliki perilaku kewargaan organisasi yang baik dapat meningkatkan engagement. Hal ini dikarenakan mereka memiliki perilaku *altruism* (mementingkan kepentingan orang lain), *consciousness* (kesadaran), *civic virtue* (kebajikan), *courtesy* (kesopanan), *sportsmanship* (sportivitas) yang baik. Karyawan yang memiliki OCB yang baik akan meningkatkan engagement. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Jeevan (2015) yang membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement.

### **Mikromanajemen Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian membuktikan mikromanajemen berhubungan negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian confirmatory factor analysis (CFA) membuktikan bahwa kebijakan sendiri; milik pribadi; komunikasi sepihak; menghiraukan pendapat merupakan indikator mikromanajemen yang memberikan manfaat terhadap kinerja karyawan. Pemimpin dengan mikromanajemen akan menurunkan kuantitas kerja dan kualitas kerja karyawan. Lebih lanjut akan berdampak terhadap rendahnya kedisiplinan waktu, hubungan interpersonal yang rendah, ketidakjelasan deskripsi kerja, tingginya kebutuhan supervisi dan kurangnya kerjasama. Gaya kepemimpinan yang mikromanajemen memiliki kecenderungan melakukan pengendalian atas pekerjaan karyawan secara berlebihan. Hal ini menyebabkan karyawan merasa tidak memiliki kinerja yang optimal. Pemimpin yang mikromanajemen beranggapan bahwa rumah sakit merupakan kepunyaan sendiri, sehingga dengan bebas dan kehendak sendiri menetapkan kebijakan sendiri dan komunikasi terjalin secara sepihak. Karyawan tidak memiliki kebebasan dalam mengemukakan pendapat. Hal ini semakin tinggi mikromanajemen yang dimiliki pemimpin maka kinerja karyawan semakin rendah. Hasil penelitian dari Firman (2018) membuktikan tingginya mikromanajemen akan menurunkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Resiliensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian membuktikan resiliensi berhubungan positif dan signifikan terhadap engagement. Hasil pengujian confirmatory factor analysis (CFA) membuktikan bahwa kepercayaan diri, kontrol diri dan tingkat spiritualitas: merupakan indikator resiliensi yang memberikan manfaat terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki resiliensi yang tinggi dapat mengatasi berbagai masalah dan tekanan dalam pekerjaan serta memiliki kemampuan untuk menemukan solusinya. Resiliensi yang tinggi menyebabkan karyawan memiliki tingkat kedisiplinan waktu yang tinggi. Lebih lanjut dengan resiliensi yang tinggi dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja, kerjasama dan personalisasi yang lebih baik, dan kebutuhan akan supervisi yang rendah. Hasil penelitian dari Octafian (2021) dan utami & Putra (2021) membuktikan bahwa resiliensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian membuktikan OCB berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian confirmatory factor analysis (CFA) membuktikan bahwa *altruism* (mementingkan kepentingan orang lain), *consciousness* (kesadaran),

*civic virtue* (kebajikan), *courtesy* (kesopanan), *sportsmanship* (sportivitas) memiliki hubungan yang signifikan dalam mengukur perilaku kewargaan organisasi. *Altruism* (mementingkan kepentingan orang lain), *consciousness* (kesadaran), *civic virtue* (kebajikan), *courtesy* (kesopanan), *sportsmanship* (sportivitas) merupakan indikator perilaku kewargaan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. OCB terkait dengan perilaku seorang karyawan yang tidak diatur oleh organisasi, dan tidak diperhitungkan dalam sistem reward secara formal. Namun perilaku ini akan mendorong efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki OCB yang baik dapat meningkatkan kinerja. Hal ini dikarenakan mereka memiliki perilaku *altruism* (mementingkan kepentingan orang lain), *consciousness* (kesadaran), *civic virtue* (kebajikan), *courtesy* (kesopanan), *sportsmanship* (sportivitas) yang baik. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari I Gusti (2018) yang membuktikan bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **Engagement Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian membuktikan engagement berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian confirmatory factor analysis (CFA) membuktikan bahwa semangat, dedikasi, dan penyerapan terhadap pekerjaan memiliki hubungan yang signifikan dalam mengukur engagement. Semangat, dedikasi, dan penyerapan terhadap pekerjaan merupakan indikator engagement dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki semangat memiliki keterikatan yang diperlihatkan melalui daya tahan secara fisik dan mental ketika melaksanakan pekerjaan. Engagement terkait dengan keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan. Karyawan yang engaged adalah karyawan yang secara total tenggelam dalam pekerjaannya, energik, dan komitmen. Karyawan dengan engagement yang tinggi akan memiliki suatu keadaan psikologis atau afektif (komitmen, keterikatan, dan lain-lain), yang membangun kinerja (peran kinerja, usaha, perilaku organisasi), atau sikap. Apabila hotel memiliki karyawan yang rasa keterikatannya tinggi akan membuat karyawan menjadi betah untuk bekerja di tempat tersebut dan juga akan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Jeevan (2015), Putri dkk (2017), Hotner (2016) yang secara umum membuktikan bahwa engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun, temuan dari Shindie dkk (2015) membuktikan bahwa engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap.

### **Pengaruh Mikromanajemen, Resiliensi dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Engagement**

Hasil penelitian membuktikan engagement dapat memediasi secara positif dan signifikan pengaruh antara mikromanajemen, resiliensi dan organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan. Mikromanajemen yang tinggi menyebabkan karyawan memiliki semangat kerja, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan yang rendah, sehingga mempengaruhi kinerja. Resiliensi yang tinggi menyebabkan karyawan memiliki semangat kerja, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan yang tinggi, sehingga mempengaruhi kinerja. OCB yang tinggi menyebabkan karyawan memiliki semangat kerja, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan yang rendah, sehingga mempengaruhi kinerja. Hal ini membuktikan engagement sebagai pemediasi akan memberikan manfaat bila pemimpin menyadari bahwa adanya pengendalian yang

berlebihan terhadap karyawan akan mengurangi semangat,dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja. Lebih lanjut engagement sebagai pemediasi akan memberikan manfaat bila karyawan menyadari bahwa adanya kemampuan mengatasi masalah dan tantangan dalam pekerjaan, serta memiliki perilaku yang suka menolong terhadap sesama rekan kerja akan meningkatkan semangat,dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari penelitian diperoleh pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Karir, Kompetensi dan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kepulauan Selayar, dengan masing-masing nilai thitung  $12,040 > t$  tabel  $2,005$ ., nilai thitung  $2,156 > t$  tabel  $2,005$ ., dan nilai thitung  $2,331 > t$  tabel  $2,005$ .
2. Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa Fhitung sebesar  $71,598$ , lebih besar dari F tabel =  $2,78$ . Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel bebas/independen (X) faktor Perencanaan dan Pengembangan Karir, Kompetensi dan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia secara simultan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kepulauan Selayar sebesar  $80,2\%$  sedangkan sisanya  $19,8\%$  dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
3. Dari penelitian juga diperoleh jawaban bahwa diantara Perencanaan dan Pengembangan Karir, Kompetensi dan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, maka Perencanaan dan Pengembangan Karir (X1) merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kepulauan Selayar.

### **Saran**

Dari kesimpulan yang dikemukakan, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan Perencanaan dan Pengembangan Karir dan Kompetensi pegawai serta Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah memberikan layanan pengetahuan kepada para pegawai tentang Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, sistem kerja, standar kerja, dan beban kerja agar pegawai tetap memahami tugas pokok dan fungsi jabatan yang didudukinya walaupun ada perubahan-perubahan cara kerja, sistem kerja. Sehingga pekerjaan tetap bisa diselesaikan sesuai dengan target dan rencana yang diharapkan.
2. Organisasi hendaknya memperhatikan indikator-indikator Perencanaan dan Pengembangan Karir, seperti berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai dan kepentingan semua pegawai dengan memberikan pelatihan keterampilan dan Kompetensi untuk memberi perhatian pada masalah secara detil. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga hasil kerja pegawai yang telah baik tetap terjaga atau bahkan dapat meningkat secara kualitas dan meKompetensi

- pegawai dalam berusaha mencari penyebab terjadinya permasalahan untuk menyelesaikan permasalahan kerja yang terjadi.
3. Organisasi juga perlu membuat tolok ukur/ penilaian kinerja individu pegawai yang jelas setiap tahunnya, dimana kinerja tersebut meliputi kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian yang dimiliki oleh setiap pegawai. Adanya tolok ukur yang jelas diharapkan pegawai akan terpacu untuk berprestasi dengan bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kualitas kerja yang diinginkan organisasi, dapat bekerja tepat waktu walaupun tanpa pengawasan dari atasan, dapat memanfaatkan fasilitas kerja yang ada dan menjadi pegawai yang tetap berusaha mandiri walaupun mengalami kesulitan dalam bekerja.
  4. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar dapat terus mengembangkan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan populasi organisasi Pemerintahan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kepulauan Selayar yang bersifat Non Profit Oriented. Untuk menciptakan temuan baru dan lebih memahami seberapa besar pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Karir komunikasi, kecerdasan emosional dan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai, penulis menyarankan bagi peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian dengan populasi organisasi yang bersifat Profit Oriented seperti perusahaan swasta.
  5. Kajian Perencanaan dan Pengembangan Karir, Kompetensi dan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah merupakan suatu studi perilaku yang sifatnya kontinyu, karena itu masih sangat dibutuhkan kajian-kajian yang lebih mendalam dan komprehensif untuk memperkaya pemahaman mengenai pengertian tersebut sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut dengan variabel yang lain.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Bacal, 2004. *Management*. New York: John Wiley.

Barrit, T. (2003). *Management* (6th ed). Houghton: Mifflin Company, Boston.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.). Redwood.

Benardin & Russell. 2013. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*. Singapore: McGraw Hill.

Connor K. M., & Davidson (2003). Development of a new resilience scale: the connor-davidson resilience scale (Cd-Risc). *Depression and Anxiety*. 18, 76-82

Connor, K.M. (2006). Assesment in the Aftermath Trauma. *Journal of Clinical Psychiatry*, (67), 46-49

Castro Rodríguez, Cristina, Isora González Roca, María Itziar Marsinyach Ros, Manuel Sánchez Luna, and María Isabel Pescador Chamorro. 2021. "Satisfaction

- Survey on Hospital Care after Birth and Follow-up at Discharge of the Healthy Newborn.” *Anales de Pediatría (English Edition)*95(3):197–99. doi: 10.1016/j.anpede.2020.08.010.
- Cooper, C. L., Liu, Y. P., & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management, Special Issue 25*, 2466-2471.
- Dekas, Kathryn Helen. (2010). *Citizenship in Context: Investigating The Effects of Work Group Climate on Organizational Citizenship Perceptions and Behaviour*. University of Michigan.
- Delia, N., & Kusdiyati, S. (2021). Pengaruh resiliensi terhadap student engagement mahasiswa selama pembelajaran jarak jauh pandemi covid-19. *Prosiding Psikologi*, 250-256.
- Firman, A. A. (2018). Analisis Dampak Karakteristik Kepribadian Dan Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja Karyawan Pada Atteenahijab Jombang. *Manajemen Bisnis*, 8(1).
- Geldenhuis, M., Karolina Laba, Cornelia, M. V. (2014). Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40 (1), Art. 1098. 1-10.
- Hotner Tampubolon. 2016. The Relationship Between Employee Engagement, Job Motivation, and Job Satisfaction Towards The Employee Performance. *Corporate Ownership & Control . Journal Business Management and Economics.. Volume 13, Issue 2*.
- IGusti agung Maya Prabasari, Luh Kadek Budi Martini, Nengah Suardika. 2018. *The Effect of Communication and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behaviour and Employee Performance in Employee Pt.Pln (Persero) Distribution of Bali*. *Journal International of Contemporary Research and Review*. Volume.9, Issue 8.
- Jeevan Jyoti and Sonia Bhau. 2015. Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification. *International Journal of Business*, Vol.1, Issue.13.
- Kaswan. 2018. *Kepemimpinan Dampak Dan Warisannya*. Bandung: Alfabeta.
- Ocktafian, Q. (2021). Pengaruh resiliensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan hidup. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 830-843.
- Pasinringi, Syahrir A., Fridawaty Rivai, Nur Arifah, and Siti Fatmala Rezeki. 2021. “The Relationship between Service Quality Perceptions and the Level of

- 
- Hospital Accreditation.” *Gaceta Sanitaria*35:S116–19. doi: 10.1016/j.gaceta.2021.10.009.
- Putri Bhuana Katili, Adriana Wulan Siti Hutami. 2017. Analisis Pengaruh Employee Competence, Job Satisfaction, Dan Employee Engagement Terhadap Employee Performance. *Journal Industrial Servicess* Vol. 3 No. 1a.
- Rachmawati, M. (2013). Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Among Makarti*, Vol.6 No.12, p.52-65.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University.
- Shindie Aulia Joushan, Muhammad Syamsun, Lindawati Kartika. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol.13,No.4.
- Steven, J., & Prihatsanti, U. (2018). Hubungan antara resiliensi dengan work engagement pada karyawan Bank Panin cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta. *Jurnal empati*, 6(3), 160-169.
- Santoso, M. R., & Jatmika, D. (2017). Hubungan resiliensi dengan work engagement Pada agen asuransi PT X. *Ecopsy*, 4(2), 117-123.
- Utami, N. P. S. M., & Putra, M. (2021). Kontribusi Disiplin Kerja dan Resiliensi Terhadap Kinerja Guru. *Indonesian Journal of Instruction*, 2(1).
- Wang, J., Cooke, F. L., & Huang, W. (2014). How resilient is the (future) workforce in China ? A study of the banking sector and implications for human resource development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(132–154).
- Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Penelitian*.
- Yusuf dan Nurihsan. 2007. *Teori Kepribadian*. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya.