

PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN *ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK DI KABUPATEN TOJO UNA-UNA

Zainal^{*1}, Badaruddin², Giri Dwinanda³

^{*1}Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

²Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

³Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

E-mail: ^{*1}zainal@nobel.ac.id, ²badaruddin@stienobel-indonesia.ac.id

³giridwinanda@stienobel-indonesia.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis : (1) Pengaruh secara parsial antara dukungan organisasi dan engagement terhadap motivasi kerja pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una. (2) Pengaruh secara parsial antara dukungan organisasi, engagement, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una. (3) Pengaruh dukungan organisasi, engagement secara parsial terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Tempat penelitian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una. Ukuran sampel sebanyak 62 orang pegawai. Metode pengumpulan sampel menggunakan sampel jenuh. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis menggunakan statistik dekriptif, analisis jalur, Uji T, Uji F, Uji Sobel.

Hasil penelitian membuktikan bahwa: (1) Dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan motivasi kerja. (2) Enagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (3) Dukungan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. (4) Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (6) Motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. (7) Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh engagement terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Dukungan Organisasi, Engagement, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze: (1) The partial effect of organizational support and engagement on work motivation at the National Unity and Politics Agency in Tojo Una-Una District. (2) The partial influence of organizational support, engagement, and work motivation on employee performance at the National Unity and Politics Agency in Tojo Una-Una Regency. (3) The effect of organizational support, partial engagement on employee performance mediated by work motivation at the National Unity and Political Agency in Tojo Una-Una Regency.

The research approach used is a quantitative approach. Place of research at the Agency for National Unity and Politics in Tojo Una-Una Regency. The sample size is 62 employees. The sample collection method uses a saturated sample. Methods of data collection using a questionnaire. Methods of analysis using descriptive statistics, path analysis, T test, F test, Sobel test.

The results of the study prove that: (1) Organizational support has a negative and significant effect on work motivation. (2) Engagement has a positive and significant effect on work motivation. (3) Organizational support has a negative and insignificant effect on employee performance. (4) Engagement has a positive and significant effect on employee performance. (5) Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. (6) Work motivation cannot mediate the effect of organizational support on employee performance. (7) Work motivation can mediate the effect of engagement on employee performance.

Keywords: Organizational Support, Engagement, Work Motivation, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia tidak akan bisa terpisahkan dengan efektivitas suatu organisasi karena keberadaannya menjadi aspek penentu paling utama dalam kesuksesan visi dan misi. Organisasi harus mampu menyesuaikan sumber daya manusia terhadap lingkungan yang dinamis agar dapat mewujudkan visi dan misinya (Nur et al., 2021). Keberhasilan dalam suatu organisasi dalam mewujudkan visi dan misi akan bergantung diantaranya pada kinerja setiap individu pegawai (Rohman et al., 2021). Ketika organisasi dapat memberi apa yang menjadi ekspektasi pegawai maka kinerja mereka akan mengalami peningkatan (Handoyo, 2017).

Suatu organisasi dapat dikategorikan predikat terbaik jika memiliki kinerja pegawai yang baik (Irawati et al., 2021). Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Harsuko 2011; Gemilang & Riana, 2021). Jika dilihat dari sudut pandang yang lain kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2011).

Tingkat pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui penilaian kinerja dengan melibatkan proses pemantauan dan evaluasi kinerja sehingga organisasi akan dengan mudah mengetahui sejauh mana pegawainya mampu mendukung kinerja organisasi (Nur et al. (2021). Dilansir dari PP No 30 Tahun 2019 menunjukkan PNS yang memiliki nilai kinerja yang rendah di bawah 50 akan dikenakan sanksi dan punishment, sementara itu teruntut pegawai yang menunjukkan kinerjanya dengan mendapat predikat sangat baik akan diberikan reward berupa prioritas pengembangan kompetensi dan prioritas diikutsertakan dalam program rencana suksesi (talent pool) sesuai dengan undang-undang yang berlaku (CNBC, 2021).

Objek penelitian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una. Tabel 1. menunjukkan diantara indikator penilaian kinerja pegawai terkait dengan disiplin kerja yang digambarkan melalui kehadiran pegawai untuk tahun 2020 sampai dengan tahun 2022.

Tabel 1. Tingkat Absensi Pegawai

Tahun	Absensi				
	Hadir	Sakit	Izin	Cuti	Tanpa Keterangan
2020	75,86%	4,45%	5,22%	6,45%	7,73%
2021	73,26%	5,22%	5,82%	6,45%	9,25%
2022	69,42%	6,82%	6,20%	6,45%	11,11%

Sumber: Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (2022).

Tabel 1 menunjukkan bahwa persentase kehadiran pegawai selama tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 cenderung mengalami penurunan dan disisi lainnya persentase pegawai yang sakit, izin, cuti, dan tanpa keterangan cenderung mengalami peningkatan. Hal ini mengindikasikan bahwa penilaian kinerja pegawai terkait absensi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik ternyata masih rendah. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut kajian dari beberapa peneliti terdahulu, seperti motivasi kerja (Marjaya, I., & Pasaribu, F., 2019), Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020) , dukungan organisasi (Arifin, S., & Darmawan, D.2021; Marbun, H. S., &

Jufrizen, J. (2022), dan engagement (Widyastuti, N., & Rahardja, E., 2018; Umihastanti, D., & Frianto, A., 2022).

Penilaian kinerja merupakan alat yang berguna tidak hanya untuk mengevaluasi pekerjaan pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai (Palinggi, 2020). Proses aktivitas pegawai yang menginspirasi, diarahkan untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu disebut motivasi (Krstic, 2018). Motivasi kerja terkait dengan serangkaian kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih cara tindakan dan mengarahkan ke tertentu perilaku (Irwandy, 2017).

Motivasi kerja juga merupakan proses psikologis yang menentukan (atau memberi energi) arah, intensitas, dan kegigihan tindakan dalam aliran pengalaman yang berkelanjutan yang mencirikan orang tersebut tentang dirinya kerja (Saragih, 2020). Motivasi merupakan hal yang penting yang harus menjadi perhatian, karena motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar dan kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang pegawai tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan (Hamzah, 2011). Semakin besar motivasi yang diberikan oleh organisasi, pegawai akan semakin bersemangat dan rela mencurahkan tenaga dan pikirannya demi pekerjaan.

Motivasi penting agar pegawai dapat berdedikasi dalam pekerjaannya, karena pada dasarnya manusia melakukan sesuatu didorong oleh alasan tertentu. Motivasi dalam diri pegawai umumnya dipicu oleh kebutuhan, tujuan, dan harapan yang belum terpenuhi (Wibowo 2017:109). Motivasi sering dapat digunakan sebagai alat untuk memprediksi perilaku dan sangat bervariasi di antaranya individu, harus sering digabungkan dengan kemampuan dan faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja dan perilaku pegawai (Lily, 2017).

Motivasi bertindak sebagai dorongan untuk mendorong seseorang pegawai untuk berkolaborasi, bekerja sama, dan berintegrasi penuh untuk memperoleh pemenuhan (Hasibuan, 2010). Motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

Hasil observasi awal, dukungan organisasi yang dirasakan pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una yang didasarkan atas hasil wawancara didapatkan dari 62 pegawai ternyata mereka merasakan bahwa kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri masih belum sesuai dengan ekspektasi yang diberikan oleh organisasi. Kondisi inilah yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian dari Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019), Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020), Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun temuan dari Suwati, Y. (2013) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Setiap pegawai merasakan perlu adanya dukungan-dukungan yang diberikan organisasi sebagai perwujudan dari apresiasi organisasi terhadap dirinya (Supriadi et al., 2021). Persepsi pegawai tentang adanya dukungan organisasi akan memengaruhi kinerja mereka (Arshadi dan Hayavi (2013). Dukungan organisasi mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Maryati, 2014). Dukungan organisasi

yang dirasakan pegawai akan menimbulkan tanggapan pegawai terhadap pembentukan nilai organisasi sebagai kontribusi yang diberikan oleh organisasi dan kepedulian terhadap kesejahteraan berdasarkan pada prestasi kerja (Dawley, 2010).

Dukungan organisasi yang baik akan menciptakan persepsi positif dari pegawai sehingga mereka termotivasi untuk bersedia membantu; pegawai secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya menunjukkan peningkatan kerjasama, identifikasi, kinerja yang rajin penghargaan, dan timbal balik di antara para pegawai (Defrionaldo & Rivai, 2019). Persepsi dukungan organisasi dapat dijadikan sebagai bentuk pertukaran yang adil antara organisasi dan pegawai yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja (Hutomo, 2011). Organisasi memberikan suatu bentuk dukungan dengan harapan seorang pegawai dapat memiliki keterampilan yang unggul dalam bekerja dan termotivasi meningkatkan keseimbangan tujuan antara pribadi dan organisasi (Prabu & Wijayati, 2016).

Penelitian dari Ashar, M. K., & Murgiyanto, M. (2019) membuktikan peran dukungan organisasi dapat memicu semangat dan gairah dari dalam diri pegawai untuk melaksanakan aktifitas kerja mereka sehari-hari. Sedangkan penelitian dari Arifin & Darmawan (2021) menemukan bahwa apabila organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan kontribusi pegawai terhadap organisasi maka kinerja pegawai akan meningkat. Semakin besar dukungan organisasi kepada pegawai maka semakin besar peluang pegawai memberikan hasil kerja yang diharapkan organisasi.

Demikian pula, penelitian dari Monnastes (2010) menemukan bahwa pegawai yang merasa didukung oleh organisasi akan menyebabkan mereka berusaha keras untuk membantu organisasi untuk berhasil dan mencapai tujuannya. Ketika suatu organisasi memberikan dukungan kepada pegawainya maka pegawai akan merasa berhutang budi kepada organisasi dan pada akhirnya pegawai akan memberikan balasan berupa kinerja yang terbaik. Sedangkan penelitian dari Nielsen (2007) menemukan bahwa bilamana organisasi memperhatikan kesejahteraan pegawai maka mereka akan menunjukkan peningkatan perilaku kinerja dalam peran.

Seperti halnya pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una dimana dalam tatanan birokrasi seorang pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk memiliki kinerja yang baik untuk mencapai reformasi yang optimal (CNBC, 2021). Kinerja yang tinggi akan diimbangi dengan dukungan organisasi dalam melaksanakan peran tanggung jawabnya dalam lingkungan kerja, namun dalam prakteknya dukungan organisasi yang diberikan tidak hanya berupa dukungan yang sudah ditetapkan tetapi juga perlu adanya dukungan penghargaan berupa ucapan secara lisan yang diberikan pimpinan terhadap pegawainya pada situasi yang cukup sulit (Sleekr, 2019).

Melalui hasil observasi awal, dukungan organisasi yang dirasakan pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una. Yang didasarkan atas wawancara terhadap 22 orang pegawai, ternyata terdapat 9 orang pegawai (40,91%) diantaranya menyatakan organisasi telah memberikan dukungan yang baik. Sedangkan 12 pegawai (50,09%) menyatakan kurangnya dukungan yang diberikan organisasi terkait dengan penghargaan, pengembangan karier, kepedulian terhadap kondisi kerja dan kesejahteraan. Hal ini berdampak terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Beberapa hasil penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa dukungan organisasi memberikan kontribusi signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Meskipun terdapat pula temuan yang tidak membuktikan bahwa ternyata

dukungan organisasi tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hal ini merupakan suatu kajian yang menarik untuk ditindaklanjuti agar ditemukan suatu penegasan terkait bagaimana hubungan dukungan organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian dari Ashar, M. K., & Murgiyanto, M. (2019) membuktikan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, temuan dari Angela, Y. D. (2021) membuktikan dukungan organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Demikian pula, hasil penelitian dari Arifin, S., & Darmawan, D. (2021), Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022) membuktikan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun temuan dari Setiawan, P. D. (2022) membuktikan dukungan organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

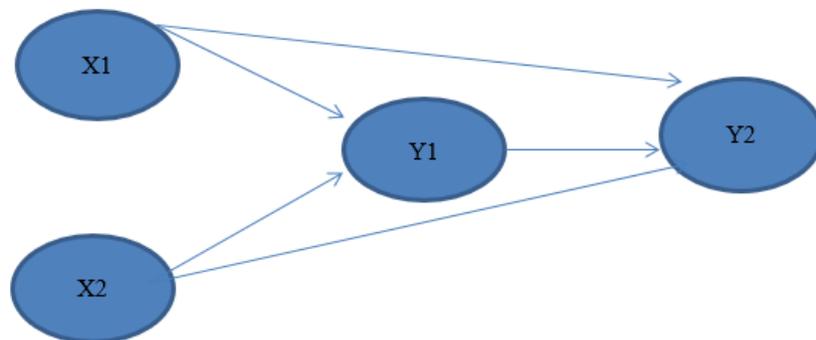
Ketidakmampuan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dapat pula dipengaruhi oleh engagement pegawai terhadap pekerjaannya. Engagement adalah sebuah pernyataan psikologis dimana pegawai merasa tertarik untuk ikut menentukan kesuksesan organisasi serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajibannya (Kular et al, 2008). Secara umum engagement terkait dengan tingkat komitmen dan keterikatan pegawai yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai nilai yang diterapkan dalam organisasi. Pegawai yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya. Pegawai dengan engagement yang tinggi memiliki motivasi kerja yang dicerminkan melalui upaya keras menuntaskan pekerjaannya dan menggunakan segenap pikiran dan energinya bahkan rela untuk lembur, sehingga mempengaruhi kinerjanya.

Pegawai yang memiliki engagement yang tinggi memiliki kaitan kuat dengan organisasi dan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan organisasi. (Ramadhan & Sembiring, 2014). Pegawai dengan engagement yang tinggi dapat menciptakan kesuksesan bagi organisasi melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai (Siddhanta dan Roy, 2010). Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi, mengembangkan potensinya dalam bekerja, mampu bertahan dalam menghadapi kesulitan kerja, menginvestasikan waktu dan usaha dalam aktivitas kerjanya, dan mampu mengidentifikasi diri secara psikologis dalam pekerjaannya merupakan manfaat yang dirasakan organisasi bila memiliki pegawai dengan engagement yang tinggi (Schaufeli, W.B., 2013).

Selanjutnya riset dari beberapa peneliti telah membuktikan bahwa pegawai dengan engagement yang tinggi dapat mengarah pada kinerja yang lebih baik (Choo et al, 2013). Sejumlah riset lainnya menunjukkan bahwa cara penting untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai adalah fokus pada pengembangan engagement pegawai. Hasil penelitian dari Widyastuti, N., & Rahardja, E. (2018), Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022), Manalu, A. R., Thamrin, R., Hasan, M., & Syahputra, D. (2021) membuktikan bahwa engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun temuan dari Rahmadalena, T., & Asmanita, A. (2020) membuktikan bahwa engagement berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan ulasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang diuraikan maka kerangka konseptual penelitian dapat diperhatikan pada gambar berikut :

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Berdasarkan kerangka konseptual, hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una.
2. *Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una.
3. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una.
4. *Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una.
6. Motivasi kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan antara dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una.
7. Motivasi kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan antara *engagement* terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian sebanyak 88 pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olah Raga di Kabupaten Tojo Una-Una. Tidak semua elemen atau subjek yang akan diteliti dapat diamati dengan baik, hal ini dikarenakan adanya beberapa keterbatasan, oleh karena itu dalam suatu penelitian perlu dilakukan pengambilan sampel dari populasi. Sampel merupakan bagian dari populasi yang hendak diduga karakteristiknya (Suliyanto, 2018). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 88 pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan cara penelitian populasi atau sensus/jenuh dimana sampel yang diambil merupakan seluruh jumlah populasi yang ada. Populasi dalam penelitian sebanyak 62 pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una. Tidak semua elemen atau subjek yang akan diteliti dapat diamati dengan baik, hal ini dikarenakan adanya beberapa keterbatasan, oleh karena itu dalam suatu penelitian perlu dilakukan pengambilan sampel dari populasi.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik

deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji heterokedastisitas dan uji multikolinieritas), analisis jalur dan uji Sobel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 2. Uji Validitas

Indikator	T_{hitung}	Indikator	T_{hitung}	Keterangan
X1.1	0,626	Y2.1	0,622	Valid
X1.2	0,768	Y2.2	0,760	Valid
X1.3	0,852	Y2.3	0,708	Valid
X1.4	0,778	Y2.4	0,702	Valid
X1.5	0,704	Y2.5	0,778	Valid
X2.1	0,916	Y2.6	0,796	Valid
X2.2	0,932	Y2.7	0,667	Valid
X2.3	0,960	Y2.8	0,665	
X2.4	0,959	Y2.9	0,759	
X2.5	0,845	Y2.10	0,762	
Y1.1	0,802	T tabel = 0,224		
Y1.2	0,863			
Y1.3	0,915			
Y1.4	0,949			
Y1.5	0,815			
Y1.6	0,853			

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023).

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel X1, X2, Y1, Y2 dikatakan semua valid karena nilai signifikansi dari setiap indikator $T_{hitung} > T_{tabel}$. Hal ini berarti indikator yang digunakan mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Total Indikator Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
X1	0,846	Reliabel
X2	0,962	Reliabel
Y1	0,933	Reliabel
Y2	0,971	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023).

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan total indikator Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen dapat dikatakan reliabel, sehingga dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama.

Analisis Jalur

Tabel 4. Analisis Jalur X1,X2 Terhadap Y1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26.784	4.039		6.631	.000
TX1	-.419	.138	-.353	-3.034	.004
TX2	.161	.072	.262	2.251	.028

a. Dependent Variable: TY1

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2023.

Tabel 4 menunjukkan diperoleh nilai $t_{hitung} = -3,034$ dan nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ untuk X1 terhadap Y1. Hal ini memberikan makna bahwa dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan nilai $t_{hitung} = 2,251$ dan nilai signifikansi $0,028 < 0,05$ untuk X2 terhadap Y1. Hal ini memberikan makna bahwa engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Selanjutnya Tabel 5 menunjukkan nilai uji secara parsial antara X1, X2 , Y1 terhadap Y2 yang terlihat sebagai berikut:

Tabel 5 Uji Hipotesis X1,X2, Y1 Terhadap Y2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.010	4.929		.205	.838
TX1	-.160	.137	-.069	-1.166	.248
TX2	1.029	.069	.853	14.907	.000
TY1	.251	.120	.128	2.088	.041

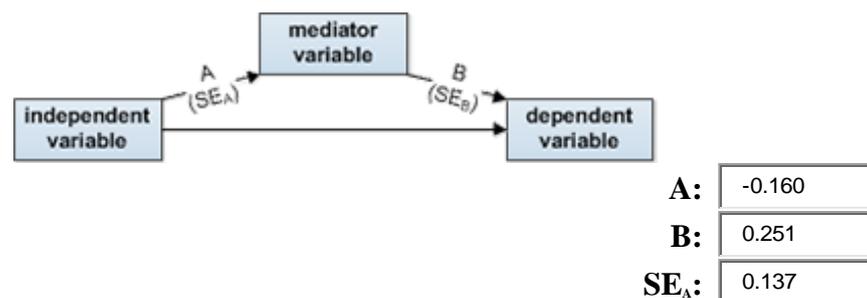
a. Dependent Variable: TY2

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2023

Tabel 5 menunjukkan nilai $t_{hitung} = -1,166$ dan nilai signifikansi $0,248 > 0,05$ untuk X1 terhadap Y2. Hal ini memberikan makna bahwa dukungan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan nilai $t_{hitung} = 14,907$ dan nilai signifikansi $0,000 \leq 0,05$ untuk X2 terhadap Y2. Hal ini memberikan makna bahwa engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada akhirnya diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,088$ dan nilai signifikansi $0,041 \leq 0,05$ untuk X3 terhadap Y2. Hal ini memberikan makna bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Sobel

Gambar 2. Uji Sobel X1, Y1, Y2



SE_B:

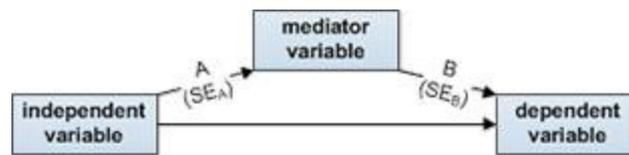
Calculate!

Sobel test statistic:-1.01970136
One-tailed probability:0.15393506
Two-tailed probability:0.30787012

Gambar 2 menunjukkan bahwa nilai sobel test sebesar -1,0197 dengan signifikansi $0,3079 > 0,05$. Hal ini menunjukkan motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan dalam memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja yang semakin tinggi tetapi tidak dapat mempengaruhi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya Gambar 3 menunjukkan hasil uji Sobel untuk pengaruh engagement terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja yang dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 3. Uji Sobel X2, Y1, Y2



A:

B:

SE_A:

SE_B:

Calculate!

Sobel test statistic:3.15898325
One-tailed probability:0.00079160
Two-tailed probability:0.00158321

Gambar 3 menunjukkan bahwa nilai sobel test sebesar 3,158 dengan signifikansi $0,002 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh engagement terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja yang semakin tinggi dapat mempengaruhi engagement terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dukungan organisasi yang semakin baik tetapi motivasi kerja pegawai menurun secara signifikan. Organisasi yang tidak memberikan dukungan sesuai dengan ekspektasi pegawai maka menyebabkan motivasi kerja pegawai menurun.

Dukungan organisasi yang diberikan selama ini kepada pegawai dalam bentuk pengembangan karir berupa penghargaan dan promosi, meningkatkan kondisi/lingkungan kerja fisik dan non fisik, serta kesejahteraan pegawai ternyata

kurang efektif, sehingga motivasi kerja pegawai menurun secara signifikan.

Teori dukungan organisasi yang dikutip oleh Maryati (2014) menjelaskan bahwa pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai dapat berupa pengakuan, reward (gaji dan kompensasi) dan promosi jabatan. Serta pemberian pelatihan selama bekerja dan akses lainnya yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan kerja yang baik.

Selanjutnya kepedulian organisasi pada kesejahteraan pegawai dapat berupa memperhatikan kesejahteraan pegawai, memperhatikan pekerjaan pegawai serta mendengarkan pendapat dan keluhan dari pegawai. Perhatian ini dilihat sebagai upaya positif organisasi demi tercapainya tujuan bersama. Penghargaan dan kepedulian yang diberikan kepada pegawai yang merupakan wujud dari dukungan organisasi dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan dari Ashar, M. K., & Murgiyanto, M. (2019), Heryanto, D., Riadi, S. S., & Robiansyah, R. (2018) yang membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Demikian pula, temuan dari Angela, Y. D. (2021) yang membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Engagement Terhadap Motivasi Kerja.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pegawai dengan engagement yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerjanya secara signifikan. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang dicerminkan melalui energi dan mental yang kuat, dedikasi yang dicerminkan melalui ketekunan, antusiasme, kebanggaan, dan penghayatan kerja yang dicerminkan melalui inspirasi, kesungguhan, senang hati, dan konsentrasi memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan motivasi kerja.

Teori pertukaran sosial John Thibaut & Harlod Kelley dalam Kaswan (2016) menjelaskan adanya suatu hubungan sosial antara organisasi dan pegawai yang dimiliki bilamana terdapat unsur imbalan dan pengorbanan. Adanya keseimbangan atau keadilan antara imbalan yang diperoleh pegawai dan pengorbanan yang diberikan kepada organisasi maka akan meningkatkan engagement. Engagement merupakan suatu keadaan positif dimana seorang pegawai dengan penuh dedikasi tinggi mengerjakan tugas pekerjaannya dengan baik.

Pegawai dengan engagement yang tinggi akan memiliki motivasi untuk memenuhi beberapa aspek, diantaranya yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Pegawai dengan engagement yang tinggi memiliki semangat, dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaannya, sehingga meningkatkan motivasi kerjanya. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Widyastuti, N., & Rahardja, E. (2018), Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022), Manalu, A. R., Thamrin, R., Hasan, M., & Syahputra, D. (2021) yang membuktikan bahwa engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun temuan dari Rahmadalena, T., & Asmanita, A. (2020) membuktikan bahwa engagement berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh

negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dukungan organisasi yang kurang baik menyebabkan motivasi kerja pegawai menurun, tetapi penurunannya secara tidak signifikan. Organisasi yang tidak memberikan dukungan sesuai dengan ekspektasi pegawai maka menyebabkan kinerja pegawai menurun secara tidak signifikan.

Dukungan organisasi yang diberikan selama ini kepada pegawai dalam bentuk pengembangan karir berupa penghargaan dan promosi, meningkatkan kondisi/lingkungan kerja fisik dan non fisik, serta kesejahteraan pegawai ternyata tidak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Teori dukungan organisasi yang dikemukakan oleh Maryati (2014) menjelaskan bahwa pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai dapat berupa pengakuan, reward (gaji dan kompensasi) dan promosi jabatan. Serta pemberian pelatihan selama bekerja dan akses lainnya yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan kerja yang baik.

Selanjutnya kepedulian organisasi pada kesejahteraan pegawai dapat berupa memperhatikan kesejahteraan pegawai, memperhatikan pekerjaan pegawai serta mendengarkan pendapat dan keluhan dari pegawai. Perhatian ini dilihat sebagai upaya positif organisasi demi tercapainya tujuan bersama. Penghargaan dan kepedulian yang diberikan kepada pegawai yang merupakan wujud dari dukungan organisasi dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan dari Arifin, S., & Darmawan, D. (2021), Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022) yang membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini mendukung temuan dari Setiawan, P. D. (2022) yang membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Engagement Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan engagement yang tinggi akan meningkatkan kinerjanya secara signifikan. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang dicerminkan melalui energi dan mental yang kuat, dedikasi yang dicerminkan melalui ketekunan, antusiasme, kebanggaan, dan penghayatan kerja yang dicerminkan melalui inspirasi, kesungguhan, senang hati, dan konsentrasi memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kinerja.

Teori pertukaran sosial John Thibaut & Harlod Kelley dalam Kaswan (2016) menjelaskan adanya suatu hubungan sosial antara organisasi dan pegawai yang dimiliki bilamana terdapat unsur imbalan dan pengorbanan. Adanya keseimbangan atau keadilan antara imbalan yang diperoleh pegawai dan pengorbanan yang diberikan kepada organisasi maka akan meningkatkan engagement. Engagement merupakan suatu keadaan positif dimana seorang pegawai dengan penuh dedikasi tinggi mengerjakan tugas pekerjaannya dengan baik.

Pegawai dengan engagement yang tinggi memiliki semangat, dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaannya, sehingga memberikan kontribusi terhadap kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Widyastuti, N., & Rahardja, E. (2018), Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022), Manalu, A. R., Thamrin, R., Hasan, M., & Syahputra, D. (2021) yang membuktikan bahwa engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun temuan dari Rahmadalena, T., & Asmanita,

A. (2020) membuktikan bahwa engagement berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi akan mendukung peningkatan kinerja. Pegawai yang terpenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan /kemanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa pegawai akan termotivasi bekerja bilamana kebutuhan akan fisiologis, kebutuhan rasa aman, dan kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri dapat terpenuhi. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi memiliki proses psikologis yang menentukan (atau memberi energi) arah, intensitas, dan kegigihan tindakan dalam aliran pengalaman yang berkelanjutan yang mendukung kinerjanya. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi memiliki kekuatan potensial yang ada di dalam dirinya yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar, sehingga mempengaruhi kinerjanya (Winardi, 2016).

Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi akan memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019), Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020), Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun temuan dari Suwati, Y. (2013) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Kerja.

Hasil uji sobel menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi antara dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang terpenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan /kemanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri ternyata tidak dapat memediasi antara dukungan kerja terhadap kinerjanya. Dukungan organisasi yang diberikan selama ini kepada pegawai dalam bentuk pengembangan karir berupa penghargaan dan promosi, meningkatkan kondisi/lingkungan kerja fisik dan non fisik, serta kesejahteraan pegawai ternyata tidak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap motivasi kerja sehingga berdampak terhadap kinerja.

Pengaruh Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Kerja.

Hasil uji sobel menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi antara engagement terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang terpenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan /kemanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri ternyata tidak dapat memediasi antara engagement terhadap kinerjanya. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang dicerminkan melalui energi dan mental yang kuat, dedikasi yang dicerminkan melalui ketekunan, antusiasme, kebanggaan, dan penghayatan kerja yang dicerminkan melalui inspirasi, kesungguhan,

senang hati, dan konsentrasi tidak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap motivasi kerja, sehingga berdampak terhadap kinerja.

KESIMPULAN

1. Dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dukungan organisasi yang semakin baik tetapi motivasi kerja pegawai menurun secara signifikan.
2. Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pegawai dengan engagement yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerjanya secara signifikan.
3. Dukungan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dukungan organisasi yang kurang baik menyebabkan motivasi kerja pegawai menurun, tetapi penurunannya secara tidak signifikan.
4. Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan engagement yang tinggi akan meningkatkan kinerjanya secara signifikan.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi akan mendukung peningkatan kinerja.
6. Motivasi kerja tidak dapat memediasi antara dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.
7. Motivasi kerja dapat memediasi antara engagement terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2010). *Research and Practice. Handbook of Employee Engagement Perspective, Issues*. UK: MGP Books Group.
- Angela, Y. D. (2021). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Kejelasan Tugas Serta Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Profesional Kerja Perawat di RSUD Jaraga Sasameh Buntok. *Kidal*, 17(1), 100-119.
- Anwar, Prabu, Mangkunegara. (2017). *Evaluasi kinerja SDM*. Refika aditama. Bandung.
- Ardillah, S. (2020). Pengaruh Sistem Manajemen Rekrutmen, Employee Engagement, Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Organisasi Expedisi Di Kecamatan Pabean Cantikan Surabaya. *Media Mahardhika*, 18(3), 364-377.
- Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Ashar, M. K., & Murgiyanto, M. (2019). Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi, Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Yayasan Pendidikan Cendikia Utama Surabaya. *Management & Accounting*

Research Journal Global, 4(1).

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 181–196. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>.
- Choo, Ling, Suan., Norslah, Mat., and Mohammed, Al-Omari. (2013). *Universiti Sains Malaysia - Organizational Practices and Employee Engagement: A Case of Malaysian Electronic Manufacturing Firms* Vol. 14, ISSN 1751-5637, 3-4. Retrieved from Emerald Insight.
- CNBC. (2021). Tak Ada Ampun! PNS Tak Lagi Bisa Berleha-leha di 2022. (<https://www.cnbcindonesia.com/news/20211117074635-4-292088/tak-ada-ampun-pns-tak-lagi-bisa-berleha-leha-di-2022>, diakses pada 16 Februari 2022).
- Danish, R. Q., Ramzan, S., & Farid, A. (2013). Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self Monitoring. *Advances In Economic and Business*, 1(4), 312–317.
- Darmawan, et. al. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Dawley, D., Jeffrey, D. H., & Neil, S. B. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238–257.
- Defrionaldo., & Rivai, H. A. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Persepsi Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi : Studi Pada Pegawai Bea Cukai Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(3), 544–561. <http://www.jim.unsyiah.ac.id/EKM/article/view/9979>.
- Dessler, Gary. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*, Jilid 2. Prenhalindo. Jakarta.
- Diana, Angelica. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14, Cetakan 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Dwiarto, A. (2022). Pengaruh Engagement, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pt Krakatau Tirta Industri. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 4, No 1.
- Edy, Sutrisno. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Kencana. Jakarta.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from The Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to

Satisfaction and Performance Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330.

Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.

Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15-33.

Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi, Perilaku Organisasi Dan Efikasi Diri*.

Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2022). Dampak Pelatihan Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 265-278.

Hamzah, B. Uno. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.

Handoyo, A. W. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1).

Hasibuan, Malayu, S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Hasibuan. (2010). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta. PT Bumi Aksara.

Heryanto, D., Riadi, S. S., & Robiansyah, R. (2018). Analisis pengaruh kepuasan kerja dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 8-13.

Hewitt. (2011). *Trends in Global Employee Engagement*. Consulting Talent & Organization.

Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.

I. Gede, Putu, K. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Organisasi*. UNHI Press.

Irwandy. (2017). The Effect of Leadership Style, Work Climate and Work Motivation on Job Performance at State University of Medan. *International Journal of Education and Research*.

Krstic, M., Obradovic, V., Terzic-Supic, Z., Stanisavljevic, D., & Todorovic, J. (2018). Leadership and motivation among employees in health-care facilities in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0022>.