

PENGARUH *WORKPLACE FRIENDSHIP* DAN *WORKPLACE WELL BEING* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Nindita Rizki^{1*}, Siti Zulaikha Wulandari¹, Ade Irma Suryani¹

¹Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto

*Email corresponding author: alvinanindi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini berjudul: "Analisis Pengaruh *Workplace Friendship* dan *Workplace Well Being* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* studi pada pegawai profesional non PNS di Universitas Jenderal Soedirman." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap *employee engagement*, untuk mengetahui pengaruh *workplace well being* terhadap *employee engagement*, untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee engagement*, untuk mengetahui pengaruh *workplace well being* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee engagement* pegawai profesional non PNS di Universitas Jenderal Soedirman. Data yang diperoleh merupakan data primer dari kuesioner yang dibagikan kepada 110 pegawai profesional non PNS di Unsoed. Kuesioner yang digunakan sebanyak 105 kuesioner. Data hasil penelitian kemudian dianalisis menggunakan SPSS. Hasil analisis menunjukkan bahwa *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *workplace well being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* memediasi pengaruh *workplace friendship* terhadap *employee performance*, *employee engagement* memediasi pengaruh *workplace well being* terhadap *employee performance* pada pegawai profesional non PNS Universitas Jenderal Soedirman.

Kata kunci : *workplace friendship, workplace well being, employee engagement, employee performance*

Abstract

This research is a quantitative research. This study entitled: "Analysis of the Effect of Workplace Friendship and Workplace Well Being on Employee Performance mediated by Employee Engagement studies on non-civil servant professional employees at Jenderal Soedirman University." This study aims to determine the effect of workplace friendship on employee engagement, to determine the effect of workplace well being on employee engagement, to determine the effect of workplace friendship on employee performance mediated by employee engagement, to determine the effect of workplace well being on employee performance mediated by employee engagement. non civil servant professional employees at Jenderal Soedirman University. The data obtained are primary data from questionnaires distributed to 110 non-PNS professional employees at Unsoed. The number of questionnaires used is 105 questionnaires. The research data were analyzed using SPSS. The results of the analysis show that workplace friendship has a positive and significant effect on employee engagement, workplace well being has a positive and significant effect on employee engagement, employee engagement mediates the effect of workplace friendship on employee performance, employee engagement mediates the effect of workplace well being on employee performance on non-PNS professional employees. Jenderal Soedirman University.

Keywords: *workplace friendship, workplace well being, employee engagement, employee performance*

PENDAHULUAN

Universitas Jenderal Soedirman yang selanjutnya disebut (Unsoed) merupakan Institusi Pemerintahan dibawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berada di kota Purwokerto Kabupaten Banyumas. Berdiri sejak Tahun 1963, Unsoed adalah organisasi yang memiliki banyak Sumber Daya Manusia (SDM) terdiri dari tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik. Tenaga kependidikan maupun pendidik di Unsoed berstatus sebagai Pegawai Negara Sipil (PNS) dan pegawai profesional non PNS. Dalam kelangsungan sebuah organisasi selain

memiliki tenaga kerja tetap, terdapat juga tenaga kerja tidak tetap. Beberapa sebutan untuk tenaga kerja tidak tetap di sebuah organisasi seperti pegawai honorer, tenaga kontrak, tenaga *outsourcing*, pegawai profesional dan lain-lain. Dalam penelitian ini penulis akan memfokuskan obyek penelitian kepada tenaga kependidikan berstatus pegawai profesional non PNS yang merupakan tenaga kerja tidak tetap di Unsoed. Penulis memilih tenaga kependidikan yang berstatus pegawai profesional non PNS dikarenakan pegawai tersebut berjumlah cukup banyak dan masih tetap bekerja di Unsoed bertahun lamanya dibandingkan dengan tenaga pendidik non PNS yang berjumlah lebih sedikit dan juga cepat beralih ke organisasi ataupun institusi lainnya.

Saat ini Unsoed memiliki 24 unit kerja yang terdiri dari tenaga kependidikan dengan latar belakang pendidikan yang beragam. Dengan jumlah beban kerja yang cukup tinggi dan keterbatasan jumlah pegawai yang berstatus PNS, maka Unsoed membutuhkan banyak pegawai profesional Non PNS guna membantu dalam menyelesaikan beban kerja yang ada. Keberadaan pegawai profesional non PNS memiliki peran vital dan sangat dibutuhkan berbagai unit demi tercapainya tujuan organisasi. Peran vital tersebut ditandai dengan banyaknya pegawai profesional non PNS yang ada di berbagai unit, dengan kata lain jika pegawai profesional non PNS tersebut tidak ada maka pelayanan terhadap civitas akademika bisa berkurang dikarenakan SDM yang kurang memadai. Berikut ini data tenaga kependidikan berstatus pegawai profesional non PNS Unsoed di tiap unit dengan pendidikan terakhir diploma hingga sarjana pada tahun 2019 yang penulis dapatkan dari sub bagian kepegawaian kantor pusat Unsoed.

Tabel 1. Jumlah Tenaga Kependidikan Pegawai Profesional Non PNS Jenjang Pendidikan Diploma-Sarjana Universitas Jenderal Soedirman Tahun 2019

No	Nama Unit	Diploma			S1			S2			Jumlah			
		L	P	L + P	L	P	L + P	L	P	L + P	L	P	L + P	
1	Kantor Pusat													
	Biro Akademik dan Kemahasiswaan	2	2	4	3	8	11	-	-	-	5	10	15	
	Biro Umum dan Keuangan	5	4	9	7	5	12	-	-	-	12	9	21	
	Biro PKIH	1	-	1	3	5	8	-	-	-	4	5	9	
2	Fakultas Pertanian	1	3	4	7	6	13	-	-	-	8	9	17	
3	Fakultas Biologi	-	-	-	3	1	4	-	-	-	3	1	4	
4	FEB	-	-	-	6	4	10	-	-	-	6	4	10	
5	Fakultas Peternakan	1	-	1	2	2	4	-	-	-	3	2	5	
6	Fakultas Hukum	4	-	4	4	4	8	-	-	-	8	4	12	
7	FISIP	2	2	4	2	3	5	-	1	1	4	6	10	
8	Fakultas Kedokteran	1	1	11	8	23	31	-	-	-	9	33	42	
9	Fakultas Teknik	1	3	4	6	1	7	-	-	-	7	4	11	
10	FIB	-	2	2	1	3	4	-	-	-	1	5	6	
11	FIKES	5	4	9	3	12	15	1	-	1	9	16	25	
12	FMIPA	-	1	1	2	4	6	1	-	1	3	5	8	
13	FPIK	-	-	-	1	2	3	-	-	-	1	2	3	
14	LP3M	-	-	-	2	2	4	-	-	-	2	2	4	
15	LPPM	-	-	-	-	2	2	-	-	-	0	2	2	
16	LPTSI	-	-	-	3	-	3	-	-	-	3	0	3	

17	Pascasarjana	-	1	1	-	1	1	-	-	-	0	2	2
18	RSGMP	1	1	30	1	14	26	-	4	4	24	36	60
		2	8		2								
19	SPI	-	-	-	-	-	-	-	1	1	0	1	1
20	UPT Bahasa	1	1	2	-	3	3	-	-	-	1	4	5
21	UPT Kearsipan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0
22	UPT Layanan Internasional	-	-	-	2	-	2	-	-	-	2	0	2
23	UPT Perpustakaan	-	-	-	-	2	2	-	-	-	0	2	2
24	Badan Pengelola Usaha	2	5	7	7	3	10	-	-	-	9	8	17
	Jumlah	3	5	94	8	11	19	2	6	8	12	17	29
		8	6		4	0	4				4	2	6

Sumber : Data Sub Bagian Kepegawaian Kantor Pusat Unsoed Tahun 2019

Mengingat peran pegawai profesional non PNS yang cukup penting tersebut, Unsoed menerapkan aturan untuk pegawai profesional non PNS yang sama dengan PNS seperti beban kerja dan tupoksi yang sama rata antara PNS dan pegawai profesional non PNS, aturan cuti, ketidaksiplinan pegawai, dan sebagainya. Hampir dipastikan tidak ada perbedaan aturan yang signifikan antara pegawai yang statusnya sebagai PNS dengan pegawai profesional non PNS. Namun terkait peraturan yang ada, terdapat perbedaan pada kebijakan gaji, tunjangan, dan kompensasi lainnya. Perbedaan tersebut terletak pada gaji dan tunjangan lauk pauk yang besarnya di bawah PNS yang didapat setiap bulan. PNS juga mendapatkan tunjangan remunerasi tiap bulan yang diberikan pada setiap semester untuk pencairannya, sedangkan pegawai profesional non PNS tidak mendapatkan remunerasi.

Meskipun terdapat perbedaan pada kebijakan gaji, tunjangan dan kompensasi, namun dapat dilihat bahwa saat ini hampir sebagian besar pegawai profesional non PNS tetap tinggal (*stay*) dan menunjukkan kinerja (*employee performance*) yang sama baiknya dengan para PNS terhadap institusi. Hal tersebut didukung oleh beberapa sampel Penilaian Prestasi Kerja (PPK) dan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pegawai profesional non PNS dan PNS yang penulis dapatkan dari sub kepegawaian yang menunjukkan nilai kinerja sama baiknya.

Tabel 2. Sampel Data Penilaian Kinerja Pegawai Profesional Non PNS dan PNS Universitas Jenderal Soedirman Tahun 2020

No	Nama	Status Pegawai	Sasaran Kerja Pegawai (SKP)	Perilaku Kerja	Jumlah	Keterangan
1	Sumbodo Budi, Amd	Non PNS	55,20	36,16	91,36	Sangat Baik
2	Widi Astuti, SH	Non PNS	55,05	36,00	91,05	Sangat Baik
3	Harun Azis, S.Kom	Non PNS	54,72	35,44	90,16	Sangat Baik
4	Uswatun Auliyani, S.Sos	PNS	55,42	35,68	91,10	Sangat Baik
5	Nugraheni Panca Wardani, A.Md	PNS	56,67	35,52	92,19	Sangat Baik

6	Wirdaning Nuraeni, SH	PNS	55,80	36,00	91,80	Sangat Baik
---	--------------------------	-----	-------	-------	-------	-------------

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2021

Fenomena ini menjadi sesuatu yang menarik untuk diteliti, dimana kinerja pegawai profesional non PNS tidak semata-mata ditentukan oleh besaran kompensasi yang diterima, dan tidak dipengaruhi oleh perbedaan kompensasi yang diterima dibandingkan pegawai yang berstatus PNS. Hal ini menimbulkan pertanyaan bagaimanakah perasaan mereka terkait dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang merupakan aspek pembentuk kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well being*) menurut Page dan Brodrick (2009). *Workplace well being* yang selanjutnya disebut WWB merupakan salah satu dimensi dari *employee well being* (Page, 2005). Dibandingkan dengan dimensi *employee well being* yang lain yaitu *subjective well being* dan *psychological well being*, penulis memilih WWB sebagai fokus riset untuk mengetahui kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan juga perasaan pegawai profesional non PNS terkait pekerjaannya padahal mereka diberi kompensasi yang lebih rendah dibandingkan para PNS.

Menurut Danna dan Griffin (1999) kesehatan dan kenyamanan kerja (*health and well being*) digunakan untuk melihat kenyamanan dan kesejahteraan pegawai (*workplace well being*). Selain *workplace well being* yang akan diteliti, untuk mengetahui lebih dalam fenomena mengenai apa yang membuat pegawai tetap tinggal (*stay*) dan menunjukkan performa kinerja yang sama baiknya dengan para PNS, maka penulis melakukan pra penelitian. Pra penelitian dilakukan dengan mengumpulkan beberapa informasi seputar topik yang potensial melalui observasi dan wawancara dengan beberapa pegawai dan pimpinan. Hasil pra penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa alasan yang menjadi sebab pegawai tetap tinggal (*stay*) dan menunjukkan kinerja baik terhadap Unsoed, antara lain karena adanya faktor persahabatan di tempat kerja (*workplace friendship*).

Menurut Fehr (1996) dalam Lee dan Ok (2011), persahabatan adalah "hubungan personal sukarela yang biasanya memberikan keintiman dan pertolongan". Namun, definisi *workplace friendship* berbeda dari jenis persahabatan yang umum karena *workplace friendship* difokuskan pada persahabatan yang terjadi di tempat kerja. Berman dkk (2002) mendefinisikan *workplace friendship* sebagai "hubungan kerja sukarela di tempat kerja non-eksklusif yang melibatkan rasa saling percaya, komitmen, saling timbal balik, serta minat dan nilai bersama".

Dengan adanya *workplace friendship* yang baik antar pegawai menimbulkan keuntungan diantaranya mampu membuat pegawai merasa nyaman dan dapat berkinerja baik di lingkungan kerja. McBain (2007) menjelaskan bahwa kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Kenyamanan merupakan sebuah indikator adanya rasa *engage* dari pegawai profesional non PNS di Unsoed. Hal ini menurut beberapa pegawai menjadi tak terasa telah bekerja bertahun-tahun lamanya di Unsoed sehingga menimbulkan adanya keengganan untuk berpindah ke tempat kerja lain (*intention to leave*).

Employee engagement pertama kali didefinisikan oleh Kahn (1990: 33) yaitu sebagai upaya dari anggota organisasi untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya di pekerjaan. *Employee engagement* tidak hanya membuat pegawai memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Macey & Schneider, 2008: 7). Pegawai yang memiliki rasa keterikatan (*engage*) tinggi dengan organisasi akan menimbulkan sikap, salah satunya yaitu tetap tinggal (*stay*) dengan kata lain pegawai akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain.

Dalam penelitian terdahulu oleh Damianus et all (2020) meneliti tentang *workplace well being* terhadap *work engagement* menunjukkan bahwa *workplace well being* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Penelitian oleh Kalra (2014), Yan et all (2021), Ting (2017) meneliti tentang variabel *workplace friendship* terhadap *employee engagement* menunjukkan adanya hubungan positif antara *workplace friendship* dengan *employee engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace friendship* adalah elemen penting dalam lingkungan organisasi yang berpengaruh terhadap *employee engagement*. *Workplace friendship* harus lebih dipelajari dan dikembangkan karena penting untuk pegawai maupun organisasi, semakin tinggi pengaruh *workplace friendship*, pegawai merasa semakin *engage* dengan organisasi. Riset oleh Sendawula (2018), Nazir (2017), Mariza (2016) meneliti adanya *employee engagement* terhadap *employee performance*, hasil penelitian tersebut mengatakan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang *engage*, kinerjanya semakin baik dalam organisasi. Dari beberapa penemuan terdahulu tersebut penulis mengambil *employee engagement* sebagai variabel yang memediasi pengaruh *workplace friendship* dan *workplace well being* terhadap *employee performance* pada pegawai profesional non PNS di Unsoed.

Keberhasilan atau kesuksesan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya atau *employee performance*. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan *employee performance* dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Koopmans dan Bernaards (2014) dalam jurnalnya terkait metode pengembangan pengukuran kinerja individu memberikan teori tersendiri dalam mengukur kinerja individu. Kinerja individu pegawai dapat diukur melalui 4 (empat) dimensi yakni *task performance* (kemampuan pegawai untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang ditugaskan kepadanya), *contextual performance* (perilaku positif yang ditunjukkan oleh pegawai yang dapat berpengaruh positif untuk menunjang pekerjaan), *adaptive performance* (kemampuan adaptasi seorang pegawai terkait jenis pekerjaan yang dilakukan) dan *counterproductive performance* (yaitu sikap negatif/kontraproduktif yang bertentangan dengan pekerjaan dan dapat menghambat produktivitas seseorang). Penelitian yang dilakukan oleh Linda Koopmans diatas diukur pada 1181 (seribu seratus delapan puluh satu) pekerja kerah putih, kerah biru dan kerah pink yang ada di negeri Belanda. Perbedaan dimensi tersebut terletak dalam *task performance* dan dimensi lainnya yang harus dipertimbangkan secara terpisah karena keduanya tidak selalu terjadi bersamaan. Seorang pegawai bisa sangat ahli dalam melakukan tugasnya tetapi tidak memenuhi standar dalam hal *contextual performance*, *adaptive performance* maupun *counterproductive performance*.

Bersumber dari fenomena latar belakang tersebut juga berdasarkan penelitian sebelumnya maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh *Workplace Friendship* dan *Workplace Well Being* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* studi pada pegawai profesional non PNS di Universitas Jenderal Soedirman.”

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Workplace Friendship

Berman dkk., (2002) mendefinisikan *workplace friendship* sebagai hubungan kerja noneklusif secara sukarela yang melibatkan rasa saling percaya, komitmen, keinginan timbal balik dan minat dan nilai bersama. Dotan (2007) mengemukakan ketika pegawai memiliki teman yang dapat dipercaya di tempat kerja, mereka dapat memperoleh bantuan atau saran dari rekan kerja teman mereka dan, karenanya, memperoleh perasaan aman, nyaman, dan puas dengan pekerjaan mereka di tempat kerja.

Workplace Well Being

Kesejahteraan di tempat kerja atau biasa disebut *workplace well being* (selanjutnya disebut sebagai WWB) merupakan topik yang tergolong baru dalam ilmu manajemen sehingga memiliki konsep dan definisi yang berbeda-beda. WWB mempunyai beberapa pengertian dan makna yang berbeda dari beberapa peneliti karena dikembangkan menggunakan pendekatan yang berbagai macamnya.

Menurut Danna dan Griffin (1999) kesehatan dan kenyamanan kerja (*health and well being*) digunakan untuk melihat kenyamanan dan kesejahteraan pegawai (*workplace well being*). Menurut mereka, WWB meliputi *health* mencakup didalamnya adalah gejala fisiologis dan psikologi yang kaitannya dengan konteks kesehatan. WWB merupakan pengukuran terhadap kesejahteraan yang berdasar atas pengalaman hidup dan aktivitas atau kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Page dan Brodrick (2009) menjelaskan bahwa *workplace well being* terdiri dari 2 aspek yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan afek (perasaan) yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cara untuk evaluasi sisi kognitif mengenai segala hal yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan. Sedangkan afek yang berkaitan adalah evaluasi sisi afektif (emosional). Kedua hal tersebut merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dan membentuk suatu konstruk *workplace well being*.

WWB dapat diartikan sebagai kondisi sejahtera yang dirasakan oleh pegawai atas pekerjaan yang dimiliki mereka terkait dengan perasaan yang dirasakan secara umum (*core affect*) dan nilai intrinsik dari aktivitas pekerjaan. *Core affect* memiliki artian sebagai suatu kondisi emosional dan perasaan yang bercampur aduk dan tentang gairah semangat yang memengaruhi aktivitas individu.

Pada pandangan lain, Harter, dkk (2002) mendefinisikan *workplace well being* merupakan kondisi kesehatan mental yang dipengaruhi oleh faktor pertumbuhan dan perkembangan pribadi, hubungan positif dengan orang-orang disekitarnya, tujuan hidup yang dimilikinya, penguasaan dan adaptasi terhadap lingkungannya, adanya integrasi sosial, dan adanya kontribusi nyata pada tempat ia berada.

Dari beberapa pengertian yang telah dijelaskan oleh beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *workplace well being* merupakan kondisi sejahtera atau kenyamanan pegawai di tempat kerja yang berkaitan dengan perasaan secara umum (*core affect*) dan nilai intrinsik dari aktivitas pekerjaan yang dilakukan berdasarkan pada aktivitas dan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan yang telah dilakukan.

Employee Engagement

Employee engagement sering dipahami sebagai suatu keadaan psikologis atau afektif (komitmen, keterikatan, dan lain-lain), yang membangun kinerja (peran kinerja, usaha, perilaku organisasi), atau sikap (Macey dan Schneider, 2008: 7). *Employee engagement* pertama kali didefinisikan oleh Kahn (1990: 3) yaitu sebagai upaya dari anggota organisasi untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya di pekerjaan. Dalam kondisi ini, orang akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, secara kognitif dan secara emosional selama ia sedang memainkan peran kerjanya.

Employee engagement tidak hanya membuat pegawai memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Macey & Schneider, 2008: 7).

Employee engagement juga didefinisikan sebagai suatu sikap positif yang dianut oleh pegawai terhadap organisasi beserta sistem nilai yang ada di dalamnya (Robinson dkk, 2004: 4).

Seorang pegawai dengan *engagement* yang tinggi akan memiliki kepedulian dan memahami konteks bisnis dan bekerja bersama rekannya untuk memperbaiki kinerja dalam regu kerjanya demi keuntungan perusahaan.

Employee engagement merupakan tingkat keterikatan emosional yang positif atau negatif pegawai untuk *pekerjaan* mereka, rekan-rekan dan organisasi yang sangat memengaruhi kesediaan mereka untuk belajar dan melakukan di tempat kerja. pegawai yang terlibat benar-benar peduli tentang pekerjaan mereka dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk uang atau promosi berikutnya melainkan mereka bekerja atas nama tujuan organisasi.

Employee engagement dapat membantu organisasi mencapai misinya, melaksanakan strategi dan menghasilkan hasil bisnis yang penting. Oleh karena itu *employee engagement* harus menjadi proses yang terus menerus dipelajari, diperbaiki, diukur dan ditindak dengan tegas. *Employee engagement* merupakan pendekatan kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa pegawai berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

Secara sederhana, pegawai yang tidak terlibat cenderung untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Jika seorang pegawai tidak memiliki komitmen emosional untuk pekerjaan mereka, ada kemungkinan besar bahwa mereka akan meninggalkan untuk mengejar pekerjaan yang menawarkan, misalnya, remunerasi tinggi atau kondisi kerja yang lebih fleksibel (Haid & Sims, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004: 294).

Hal-hal yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi, dan nilai yang dianut. Budaya organisasi yang dimaksud adalah organisasi yang memiliki keterbukaan, saling mendukung serta komunikasi yang baik antara rekan kerja (McBain, 2007: 36).

Employee Performance

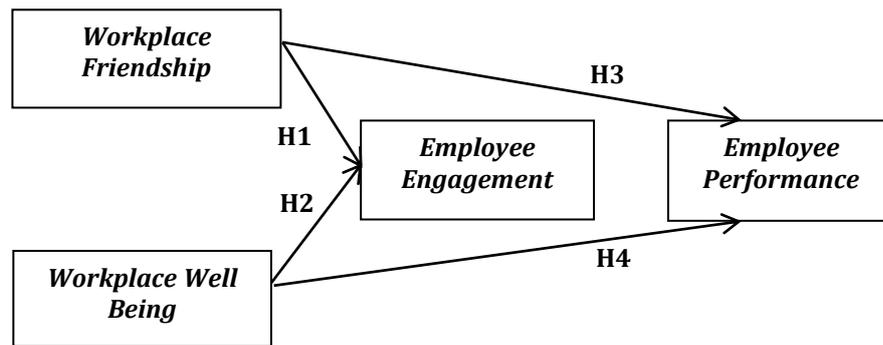
Istilah kinerja berasal dari kata (*job performance* atau *actual performance*) adalah hasil kerja secara kualitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2001: 67). Menurut Sedarmayanti (2011: 239) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara illegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Suyadi (1999: 3), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Mathis and Jackson (2006: 378) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robins (1996: 13), lebih lanjut mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee performance* adalah hasil pencapaian kuantitas dan kualitas kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sesuai dengan tugas dan wewenang dengan standar kerja yang telah ditentukan.

KERANGKA PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka Penelitian

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

- H1: *Workplace Friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.
- H2: *Workplace Well Being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.
- H3: *Workplace Friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* yang dimediasi *Employee Engagement*.
- H4: *Workplace Well Being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* yang dimediasi *Employee Engagement*.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam tesis ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang didasarkan pada data kuantitatif, yang bentuknya angka maupun bilangan (Suliyanto, 2018). Berdasarkan tingkat ekplanasinya, penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk menelaah hubungan maupun pengaruh antara dua variabel maupun lebih. Penelitian asosiatif kausal merupakan riset yang bermaksud untuk menganalisis pengaruh antar variabel (Suliyanto, 2018).

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Jenderal Soedirman Jl. Profesor DR. HR Boenyamin No.708, Dukuhbandong, Grendeng, Kec. Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas.

Penentuan Ukuran Sampel

Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan diduga karakteristiknya (Suliyanto, 2018). Populasi dalam penelitian ini yaitu Tenaga Kependidikan yang berstatus sebagai pegawai profesional non PNS di Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto yang mempunyai latar belakang pendidikan D3 hingga S2. Bagian populasi yang akan diuji karakteristiknya yaitu sampel. Penelitian sampel yaitu apabila peneliti akan meneliti sebagian dari populasi saja (Suliyanto, 2018). Penelitian ini menggunakan rumus Slovin yang dikembangkan oleh Yamane (1967), dimana:

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel minimal

N = Ukuran populasi

d = Toleransi kesalahan (*sampling error*)

Tingkat kepercayaan adalah sebesar 95 persen ($\alpha = 0,05$) maka $Z = 1,96$ sedangkan tingkat toleransi kesalahan sebesar 10 persen ($d = 0,01$) (Suliyanto, 2018). Berdasarkan rumus diatas dengan populasi sebesar 296 orang, maka diperoleh angka sebesar 74,74 dibulatkan menjadi 75 atau lebih. Untuk mengantisipasi respon rate yang diperkirakan tidak mencapai 100%, dan adanya kemungkinan jawaban responden yang tidak lengkap, maka ditetapkan pengambilan sampelnya sebesar 110 responden.

Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik Probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel di mana setiap anggota populasi mempunyai kesempatan (*probabilitas*) yang sama untuk dijadikan sampel (Suliyanto, 2018).

Teknik dalam pengambilan sampel *probability* yang digunakan dalam penelitian ini adalah simple random sampling. Teknik ini merupakan metode pengambilan sampel dengan metode tertentu. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan proporsional.

Definisi Konseptual dan Operasional

Definisi konseptual dan operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Definisi Konseptual dan Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Item
1	<i>Workplace Friendship</i>	Hasil dari hubungan interpersonal dan persahabatan antara rekan kerja yang berkembang, dan persahabatan tersebut dapat dikaitkan dengan pekerjaan. (Nielsen, Jax dan Adam, 2000)	Peluang Persahabatan	(a) Mengenal rekan kerja; (b) Bekerja secara kolektif; (c) Bebas berkomunikasi; (d) Dukungan organisasi; (e) Hubungan erat.	5
			Kualitas Persahabatan	(a) Keintiman; (b) Sosialisasi; (c) Berbagi cerita; (d) Kepercayaan; (e) Motivasi; (f) Netral.	6
2	<i>Workplace Well Being</i>	Kondisi sejahtera yang dirasakan oleh pegawai atas pekerjaan yang dimiliki mereka terkait dengan perasaan yang dirasakan secara umum	Intrinsik	(a) Tanggung jawab dalam pekerjaan; (b) Makna pekerjaan; (c) Kemampuan dan pengetahuan dalam pekerjaan; (d) Perasaan berprestasi dalam bekerja; (e) Mandiri dalam pekerjaan.	5

		(<i>core affect</i>) dan nilai intrinsik dari aktivitas pekerjaan. (Page, 2005)	Ekstrinsik	(a) Kondisi lingkungan kerja; (b) Supervisi; (c) Penggunaan waktu yang sebaik-baiknya; (d) Peluang promosi; (e) Pengakuan terhadap kinerja yang baik; (f) Penghargaan atas hasil pekerjaan pegawai; (g) Upah yang didapatkan; (h) Keamanan dalam posisi pekerjaan.	8
			Penyerapan	(a) Konsentrasi penuh dan asyik dengan pekerjaan; (b) Waktu cepat berlalu; (c) Mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dalam pekerjaan.	5
3	<i>Employee Engagement</i>	Keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan yang mengacu pada keadaan kognitif-afektif yang lebih persisten dan meresap yang tidak terfokus pada hal tertentu objek, peristiwa, individu, atau perilaku. (Schaufeli dan Bakker, 2003)	Semangat	(a) Tingkat energi yang tinggi; (b) Ketahanan mental saat bekerja; (c) Kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan; (d) Ketekunan saat menghadapi kesulitan.	5
			Dedikasi	(a) Keterlibatan kuat dalam pekerjaan; (b) Antusiasme; (c) Inspirasi; (d) Kebanggaan; (e) Tantangan	5
			Penyerapan	(a) Konsentrasi penuh dan asyik dengan pekerjaan; (b) Waktu cepat berlalu; (c) Mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dalam pekerjaan.	5
4	<i>Employee Performance</i>	Perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi, berfokus pada perilaku atau	<i>Task Performance</i>	(a) Kemampuan perencanaan dan manajemen kinerja; (b) Opini terhadap hasil kuantitas dan kualitas pekerjaan sendiri; (c) Orientasi	9

tindakan pegawai, bukan hasil dari tindakan tersebut. (Linda Koopmans dkk, 2013)		pada hasil; (d) Kemampuan penentuan proiritas pekerjaan; (e) Kemampuan pemanfaatan waktu dan usaha dalam bekerja.	
	<i>Counter-productive Work Behaviour</i>	(a) <i>Off task behavior</i> ; (b) <i>Complaining</i> ; (c) <i>Doing task incorrectly</i> ; (d) Ketidak peduli akan hasil kualitas pekerjaan; (e) Budaya konflik	10

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2021

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penyebaran Kuesioner

Dikarenakan pandemi Covid 19 yang sedang terjadi dan adanya Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), penyebaran kuesioner yang pada awalnya direncanakan akan dibagikan secara langsung diubah menjadi menggunakan Google Form secara *online* melalui media *chat* Whatsapp dan Telegram. Penyebaran dilakukan pada tanggal 19 Maret 2021 sampai 31 Maret 2021. Responden memberikan respon yang sangat baik. Peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 110 eksemplar, namun hanya sebesar 105 responden yang bersedia memberikan tanggapan dan dengan demikian hanya 105 kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Menurut Bawono (2006) uji ini digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi kita data variabel dependen dan independen yang kita pakai apakah berdistribusi normal atau tidak. Model yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Pada pengujian ini peneliti menggunakan analisa statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas adalah uji Kolmogorov-Smirnof (K-S). Suatu data dikatakan normal apabila $Sig. \geq \alpha = 0,05$. Adapun hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

Nilai <i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	Tingkat Signifikasi	Keterangan
0.200	0.05	Normal

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji statistik non-parametik kolmogorof smirnov tabel 4 menunjukkan bahwa *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0.2 sedangkan tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa data yang digunakan berdistribusi normal, karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0.05 ($0.2 > 0.05$)

Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2013) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Untuk mengetahui adanya multikolinieritas adalah dengan menganalisis nilai tolerance dan lawannya *variance inflator factor* (VIF). Indikasinya yaitu jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF
<i>Workplace Friendship</i>	0.248	4.037
<i>Workplace Well Being</i>	0.345	2.899
<i>Employee Engagement</i>	0.231	4.326

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas tabel 5 menunjukkan bahwa nilai tolerance variabel *Workplace Friendship* sebesar 0.248, *Workplace Well Being* sebesar 0.345 dan *Employee Engagement* sebesar 0.231. Nilai tolerance yang diperoleh masing-masing variabel tersebut lebih besar dari 0,1. Dan untuk nilai VIF untuk variabel *Workplace Well Being* sebesar 4.037, *Workplace Friendship* sebesar 2.899, dan *Employee Engagement* sebesar 4. Dimana nilai VIF pada masing-masing variabel tersebut lebih kecil dari 10. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013) pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas ini, peneliti menggunakan uji *glejser*. Dimana dengan menggunakan uji *glejser* ini, kita bisa mengetahui data tersebut bebas dari heteroskedastisitas yaitu dengan melihat besarnya signifikansi variabel independen. Jika signifikansi pada variabel independen > 0.05 maka dapat dinyatakan bahwa variabel tersebut bebas dari heteroskedastisitas (Ghozali, 2013). Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas:

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Signifikansi	Tingkat Signifikansi
<i>Workplace Friendship</i>	0.207	0.05
<i>Workplace Well Being</i>	0.753	0.05
<i>Employee Engagement</i>	0.453	0.05

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 6 diatas diketahui nilai signifikansi *Workplace Friendship* sebesar 0.207, nilai signifikansi *Workplace Well Being* berarti sebesar 0.753 dan nilai signifikansi *Employee Engagement* sebesar 0.453. Masing- masing memiliki nilai signifikansi diatas 0.05 yang berarti data ini termasuk homokedastisitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengandung heteroskedastisitas, sehingga asumsi persamaan regresi baik.

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk melihat kelayakan kuesioner yang akan disebarkan kepada responden. Pengujian validitas dan reliabilitas data dilakukan pada pegawai profesional non PNS Universitas Jenderal Soedirman sebanyak 30 orang responden.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *Pearson's product moment correlation*, digunakan bila sekaligus akan menghitung persamaan regresi. Hasil perhitungan dikonsultasikan dengan r_{xy} tabel dengan taraf signifikansi 95% dan alpha 5%. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ butir soal dikatakan "valid". Sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ butir soal dikatakan "tidak valid".

Tabel 7. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
<i>Workplace Friendship</i>	X _{1.1}	0.814	0.361	Valid
	X _{1.2}	0.890	0.361	Valid
	X _{1.3}	0.850	0.361	Valid
	X _{1.4}	0.884	0.361	Valid
	X _{1.5}	0.892	0.361	Valid
	X _{1.6}	0.864	0.361	Valid
	X _{1.7}	0.834	0.361	Valid
	X _{1.8}	0.889	0.361	Valid

	X _{1.9}	0.818	0.361	Valid
	X _{1.10}	0.782	0.361	Valid
	X _{1.11}	0.879	0.361	Valid
Workplace Well Being	X _{2.1}	0.867	0.361	Valid
	X _{2.2}	0.843	0.361	Valid
	X _{2.3}	0.856	0.361	Valid
	X _{2.4}	0.811	0.361	Valid
	X _{2.5}	0.810	0.361	Valid
	X _{2.6}	0.851	0.361	Valid
	X _{2.7}	0.836	0.361	Valid
	X _{2.8}	0.822	0.361	Valid
	X _{2.9}	0.837	0.361	Valid
	X _{2.10}	0.913	0.361	Valid
	X _{2.11}	0.897	0.361	Valid
	X _{2.12}	0.829	0.361	Valid
	X _{2.13}	0.785	0.361	Valid
Employee Engagement	Z ₁	0.808	0.361	Valid
	Z ₂	0.803	0.361	Valid
	Z ₃	0.785	0.361	Valid
	Z ₄	0.812	0.361	Valid
	Z ₅	0.747	0.361	Valid
	Z ₆	0.760	0.361	Valid
	Z ₇	0.842	0.361	Valid
	Z ₈	0.860	0.361	Valid
	Z ₉	0.742	0.361	Valid
	Z ₁₀	0.812	0.361	Valid
	Z ₁₁	0.841	0.361	Valid
	Z ₁₂	0.866	0.361	Valid
	Z ₁₃	0.865	0.361	Valid
	Z ₁₄	0.792	0.361	Valid
	Z ₁₅	0.840	0.361	Valid
Employee Performance	Y ₁	0.819	0.361	Valid
	Y ₂	0.757	0.361	Valid
	Y ₃	0.790	0.361	Valid
	Y ₄	0.907	0.361	Valid
	Y ₅	0.868	0.361	Valid
	Y ₆	0.829	0.361	Valid
	Y ₇	0.867	0.361	Valid
	Y ₈	0.787	0.361	Valid
	Y ₉	0.881	0.361	Valid
	Y ₁₀	0.780	0.361	Valid
	Y ₁₁	0.817	0.361	Valid
	Y ₁₂	0.821	0.361	Valid
	Y ₁₃	0.737	0.361	Valid
	Y ₁₄	0.804	0.361	Valid
	Y ₁₅	0.836	0.361	Valid
	Y ₁₆	0.883	0.361	Valid
	Y ₁₇	0.827	0.361	Valid
	Y ₁₈	0.746	0.361	Valid
	Y ₁₉	0.788	0.361	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 7 diatas, diketahui semua pernyataan yang digunakan dalam kuesioner adalah valid, semua item pernyataan dalam variabel memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0.361 dengan tingkat signifikansi 5%.

Uji Reliabilitas

Menurut Bawono (2006) pada prinsipnya uji reliabilitas adalah menguji data yang kita peroleh sebagai misal hasil dari jawaban kuesioner yang kita bagikan. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas pada penelitian ini :

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Minimum	Keterangan
<i>Workplace Friendship</i>	0,962	0,60	Reliable
<i>Workplace Well Being</i>	0,965	0,60	Reliable
<i>Employee Engagement</i>	0,962	0,60	Reliable
<i>Employee Performance</i>	0,972	0,60	Reliable

Sumber : Data primer diolah, 2021

Hasil uji reliabilitas pada tabel 8 menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki *Cronbach Alpha* > 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel *Workplace Friendship*, *Workplace Well Being*, *Employee Engagement* dan *Employee Performance* adalah reliabel atau dapat dipercaya sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Uji Hipotesis

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Bawono (2006) koefisien determinasi (R^2) menunjukkan sejauh mana tingkat hubungan antara variabel dependen (Y) dengan variabel independen ($X_{123...}$) atau sejauh mana kontribusi variabel independen ($X_{123...}$) mempengaruhi variabel dependen (Y). Adapun hasil uji R^2 dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Uji R^2 Substructure 1

Nilai R	Nilai R^2
0.941	0.885

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 9 di atas, dapat diketahui bahwa koefisien korelasi (R) pada *substructure 1* (X_1, X_2 terhadap Y) sebesar 0.941 artinya bahwa ada hubungan yang kuat antara variabel independen dengan variabel dependen (karena mendekati angka 1). Sedangkan pada koefisien determinasi (R^2) pada *substructure 1* (X_1, X_2 terhadap Y) sebesar 0.885 artinya bahwa kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen sebesar 88,5% sedangkan sisanya sebesar 11,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

Tabel 10. Hasil Uji R^2 Substructure 2

Nilai R	Nilai R^2
0.819	0.671

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 10 di atas, dapat diketahui bahwa koefisien korelasi (R) pada *substructure 2* (X_1, X_2 dan Z terhadap Y) sebesar 0,981 artinya bahwa ada hubungan yang kuat antara variabel independen dengan variabel dependen (karena mendekati angka 1. Sedangkan pada koefisien determinasi (R^2) pada *substructure 2* sebesar 0.963 artinya bahwa kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen sebesar 96,3% sedangkan sisanya sebesar 3,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

Uji F

Menurut Bawono (2006) uji F dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh semua variabel $X_{123\dots}$ (independen) secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel Y (dependen). Adapun hasil uji F adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Uji F Substructure 1

F	Nilai Signifikasi
361.647	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 11 di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada *substructure 1* sebesar 0.000 yang berarti lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu *Workplace Friendship* (X_1), dan *Workplace Well Being* (X_2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Employee Engagement* (Z).

Tabel 12. Hasil Uji F Substructure 2

F	Nilai Signifikasi
882.872	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 12 di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada *substructure 2* sebesar 0.000 yang berarti lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu *Workplace Friendship* (X_1), *Workplace Well Being* (X_2) dan *Employee Engagement* (Z) secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Employee Performance* (Y).

Uji T

Uji t merupakan salah satu uji hipotesis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat. Analisis ini untuk mengetahui apakah variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Hasil pengolahan data menggunakan statistik SPSS sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Uji Parsial

Variabel	Beta	Sig.	Tingkat Sig	Keterangan
<i>Workplace Friendship - Employee Engagement</i>	0.567	0.000	0.05	Signifikan
<i>Workplace Well Being - Employee Engagement</i>	0.578	0.000	0.05	Signifikan
<i>Employee Engagement - Employee Performance</i>	1.036	0.000	0.05	Signifikan
<i>Workplace Friendship - Employee Performance</i>	0.162	0.047	0.05	Signifikan
<i>Workplace Well Being - Employee Performance</i>	0.153	0.036	0.05	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan analisis regresi tabel 13 diatas dapat disimpulkan bahwa :

Hasil analisis regresi variabel *Workplace Friendship* (X_1) terhadap *Employee Engagement* (Z) diperoleh nilai Beta sebesar 0.567 dan nilai signifikan sebesar 0.000. Nilai Beta positif dan nilai signifikan kurang dari 0.05, menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ***Workplace Friendship* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z)**

Hasil analisis regresi variabel *Workplace Well Being* (X_2) terhadap *Employee Engagement* (Z) diperoleh nilai Beta sebesar 0.578 dan nilai signifikan sebesar 0.000. Nilai Beta positif dan nilai signifikansi kurang dari 0.05, menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ***Workplace Well Being* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z)**

Hasil analisis regresi variabel *Employee Engagement* (Z) terhadap *Employee Performance* (Y) diperoleh nilai Beta sebesar 1.036 dan nilai signifikan sebesar 0.000. Nilai Beta positif dan nilai signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ***Employee Engagement* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Y)**

Hasil analisis regresi variabel *Workplace Friendship* (X₁) terhadap *Employee Performance* (Y) diperoleh nilai Beta sebesar 0.162 dan nilai signifikan sebesar 0.047. Nilai Beta positif dan nilai signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ***Workplace Friendship* (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Y)**

Hasil analisis regresi variabel *Workplace Well Being* (X₂) terhadap *Employee Performance* (Y) diperoleh nilai Beta sebesar 0.153 dan nilai signifikan sebesar 0.036. Nilai Beta positif dan nilai signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ***Workplace Well Being* (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Y).**

Uji Mediasi

Dalam penelitian ini pengujian pengaruh variabel mediasi terhadap variabel independen dan dependen adalah menggunakan uji sobel.

Uji Mediasi Sobel

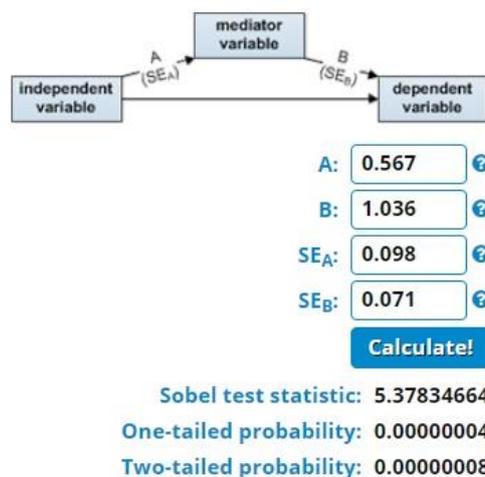
Uji sobel dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *online* Daniel Soper melalui danielsoper.com dengan menu *Statistic Calculator* → *Mediation Models* → *Sobel Test Calculator for Significance of Mediation*.

Pengaruh *Workplace Friendship* Terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*

Tabel 14. Nilai Regresi dan Std. Error 1

Variabel	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
Z -----> Y	1.036 (b)	0.071 (SEb)
X ₁ -----> Z	0.567 (a1)	0.098 (SEa1)

Sumber : Data primer diolah, 2021



Gambar 2. Hasil Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation 1

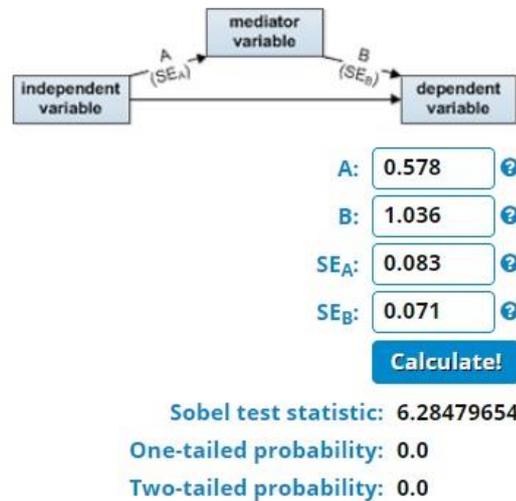
Berdasarkan gambar 2 diatas menunjukkan nilai statistik (*z-value*) untuk pengaruh variabel *employee engagement* (Z) sebagai variabel mediasi antara variabel *workplace friendship* (X₁) terhadap *employee performance* (Y) sebesar 5.37834664, *One-tailed Probability* dengan nilai 0.00000004 dan pada *Two-tailed probability* dengan nilai 0.00000008. Karena *z-value* > 1,96 atau *p-value* < α = 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung signifikan. Maka dari itu hipotesis mediasi didukung.

Pengaruh *Workplace Well Being* Terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*

Tabel 15. Nilai Regresi dan Std. Error 2

Variabel	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
Z -----> Y	1.036 (b)	0.071 (SEb)
X ₂ -----> Z	0.578 (a2)	0.083 (SEa2)

Sumber : Data primer diolah, 2021



Gambar 3. Hasil Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation 2

Berdasarkan gambar 5 diatas menunjukkan nilai statistik (*z value*) untuk pengaruh variabel *employee engagement* (Z) sebagai variabel mediasi antara variabel *workplace well being* (X₂) terhadap *employee performance* (Y) sebesar 5.37834664, *One-tailed Probablitiy* dengan nilai 0.00000004 dan pada *Two-tailed probability* dengan nilai 0.00000008. Karena *z-value* > 1,96 atau *p-value* < α =0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *inderect effect* atau pengaruh tidak langsung signifikan. Maka dari itu hipotesis mediasi didukung.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Workplace Friendship* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan output SPSS pada tabel 13 menunjukkan hasil analisis regresi variabel *workplace friendship* (X₁) terhadap *employee engagement* (Z) dengan nilai Beta sebesar 0.567 dan nilai signifikan sebesar 0.000. Nilai Beta positif dan nilai signifikan kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik tingkat persahabatan pegawai profesional non PNS Universitas Jenderal Soedirman, maka semakin baik pula keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Menurut Schnorpfeil et al., (2002) sahabat di tempat kerja akan saling memberikan dukungan sosial dan hal tersebut akan mengakibatkan keterikatan satu sama lain (Schnorpfeil et al., 2002). Hubungan persahabatan dengan rekan kerja dapat membantu individu untuk merasa lebih aman dan membuka diri pada pekerjaan (Kahn, 1990). Pegawai yang puas dari hubungan kerja mereka akan puas dari pekerjaan mereka yang mengarah pada lebih banyak keterlibatan dalam pekerjaan mereka (Ducbarne & Martin, 2000; Schaufeli et al., 2006).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Kalra (2014), Yan et al (2021) dan Balaban et al (2016) menemukan bahwa *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *workplace*

friendship (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Z), dengan demikian Hipotesis 1 (H1) diterima.

Pengaruh Workplace Well Being Terhadap Employee Engagement

Berdasarkan output SPSS pada tabel 13 menunjukkan hasil analisis regresi variabel *workplace well being* (X_2) terhadap *employee engagement* (Z) dengan nilai Beta sebesar 0.578 dan nilai signifikan sebesar 0.000. Nilai Beta positif dan nilai signifikan kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kesejahteraan pegawai profesional non pns universitas Jenderal Soedirman, maka semakin baik pula keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Pegawai yang memiliki kesejahteraan di tempat kerja akan lebih bahagia dalam pekerjaan dan kehidupan rumah tangganya. Kesejahteraan yang dirasakan oleh pegawai di tempat kerja, juga akan memicu rasa emosional yang positif terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih bermakna. Karyawan akan menciptakan hubungan yang positif antara dirinya dengan organisasi/ perusahaan lebih dekat lagi. Semangat dan dedikasinya terhadap perusahaan akan menjadi lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Damianus et al (2020) menemukan bahwa *workplace well being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *workplace well being* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Z), dengan demikian Hipotesis 2 (H2) diterima.

Pengaruh Workplace Friendship Terhadap Employee Performance yang Dimediasi Oleh Employee Engagement

Berdasarkan uji mediasi menggunakan uji sobel pada gambar 2 menunjukkan nilai statistik (*z-value*) untuk pengaruh variabel *employee engagement* (Z) sebagai variabel mediasi antara variabel *workplace friendship* (X_1) terhadap *employee performance* (Y) sebesar 5.37834664, *One-tailed Probability* dengan nilai 0.00000004 dan pada *Two-tailed probability* dengan nilai 0.00000008. Karena *z-value* > 1,96 atau *p-value* < $\alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung signifikan. Maka hipotesis mediasi didukung.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kalra (2014) dan Yan et al (2021) dan Balaban et al (2016) menemukan bahwa *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sedangkan pada penelitian Anita (2014), Mariza (2016) dan Nazir (2017) menemukan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* (Z) memediasi pengaruh antara *workplace friendship* (X_1) terhadap *employee performance* (Y), dengan demikian Hipotesis 3 (H3) diterima.

Pengaruh Workplace Well Being Terhadap Employee Performance yang Dimediasi Oleh Employee Engagement

Berdasarkan uji mediasi menggunakan uji sobel pada gambar 3 menunjukkan nilai statistik (*z value*) untuk pengaruh variabel *employee engagement* (Z) sebagai variabel mediasi antara variabel *workplace well being* (X_2) terhadap *employee performance* (Y) sebesar 5.37834664, *One-tailed Probability* dengan nilai 0.00000004 dan pada *Two-tailed probability* dengan nilai 0.00000008. Karena *z-value* > 1,96 atau *p-value* < $\alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung signifikan. Maka dari itu hipotesis mediasi didukung.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesejahteraan pada pegawai profesional non PNS Universitas Jenderal Soedirman seperti puas terhadap tanggung jawab tugas yang diberikan organisasi, puas dengan kemandirian yang diberikan pihak organisasi atas pekerjaan, kesempatan untuk mengaplikasikan ilmu dan keahlian, jam kerja yang baik dan memiliki kesempatan untuk mendapatkan jenjang karir yang baik maka akan semakin tinggi juga keterikatan konsumen terhadap organisasi dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Damianus et al (2020) yang menemukan bahwa *workplace well being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sedangkan pada penelitian Anita (2014), Mariza (2016) dan Nazir (2017) menemukan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* (Z) memediasi pengaruh antara *workplace well being* (X_2) terhadap *employee performance* (Y), dengan demikian Hipotesis 4 (H4) diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu *Workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai profesional non PNS Universitas Jenderal Soedirman. *Workplace well being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai profesional non PNS Universitas Jenderal Soedirman. *Employee Engagement* memediasi pengaruh *workplace friendship* terhadap *employee performance* pada pegawai profesional non PNS Universitas Jenderal Soedirman. *Employee Engagement* memediasi pengaruh *workplace well being* terhadap *employee performance*.

Saran

Berdasarkan pembahasan, hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka terdapat saran yang dapat diberikan sebagai berikut.

Bagi penelitian yang akan datang disarankan untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat menjelaskan *employee performance* dengan lebih baik seperti kepemimpinan, budaya organisasi atau kompensasi dan pada penelitian ini hanya mengeksplorasi satu variabel mediator yaitu *employee engagement*. Tentunya ada mediator lain yang juga dapat menjelaskan mengapa persahabatan di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai, oleh karena itu peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain seperti *team cooperation*, *knowledge sharing*, dan *organizational climate*.

Sedangkan bagi Pihak Universitas Jenderal Soedirman, disarankan untuk terus memberikan kesempatan bagi pegawai profesional non PNS dalam meningkatkan ketrampilan dalam mengerjakan tugas yang diberikan dengan pelatihan sesuai bidangnya, memberikan pelayanan terhadap mahasiswa dan dosen melalui beberapa pelatihan yang mengembangkan nilai-nilai kerja yang positif. Dapat membantu pegawai dalam membangun persahabatan yang kuat satu sama lain dengan aktivitas seperti *team building activities*, *character building* dan *leadership development activities*. Dapat memperhatikan kondisi lingkungan kerja, hubungan antara pegawai di tempat kerja baik hubungannya dengan atasan atau pegawai lainnya, maupun kebijakan-kebijakan yang diberikan sehingga dapat meningkatkan rasa sejahtera yang dirasakan pegawai di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Advisory, Conciliation and Arbitration Service. 2012. *Health, work and wellbeing booklet*. London: Author. March 2012.
- Andrew, C Ologbo dan Saudah Sofian. 2011. *Engaging People who Drive Execution and Organizational Performance*. American Journal of Economics and Business Administration. Vol 3 (3): 569-575.
- Azizah, Azmi dan Aurik Gustomo. 2015. *The Influence of Employee Engagement to Employee Performance at PT Telkom Bandung*. Journal of Business and Management. Vol 4(7): 817-829.
- Balaban, Ozlem dan Emrah Ozsoy. 2016. *Effects of Workplace Friendship on Individual Outcomes*. Bartın Universitesi BF Dergisi. Vol 7(13): 326-338.
- Bryson, A., John Forth dan Lucy Stokes. 2015. *Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance?*. IZA Discussion Paper: 9096.

Pengaruh Workplace Friendship Dan Workplace Well Being Terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Oleh Employee Engagement

- Damianus Abun, Theogenia Magallanes, Grace Sylvia Lalaine Foronda, Mary Joy Encarnation. 2020. *Employees workplace well-being and work engagement of divine word colleges employees in Ilocos region, Philippines*. International Journal of Research in Business and Social Science. Vol 9(2): 70-84.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator>
- J, Anitha. 2014. *Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance*. International Journal of Productivity and Performance Management Journal. Vol. 63(3): 308-323.
- Joy, Manu Melwin dan Sinosh P.K. 2016. *Employee Engagement -An Empirical Study on Implications for Psychological Well Being*. International Journal of Management. Vol 7(5): 183-187.
- Kalra, Saloni. 2014. *Workplace Friendship, Employee Engagement and Job Burnout: A case of relationship study in BPO Sector of Delhi NCR*. International Journal in Management and Social Science. Vol 2(12): 147-157.
- Kasimu Sendawula, 2018 *Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector, Cogent Business & Management*, 5:1.
- Khaleel, Muhammad, Dr. Sharlem Chelliah, Janshed Khalid, Muhammad Jamil, Farya Manzoor. 2016. *Employee Engagement as an Outcome of Friendship at Workplace: Moderating Role of Job Embeddedness*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol 6(6):1-6.
- Koopmans, Linda, Claire Bernardis, Vincent Hildebrant, Stef Van Buuren, Allard J. Van der Beek, Henrica C.W De Vet. 2012. *Development of an Individual Work Performance Questionnaire*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol 62(1):6-28.
- Kurniadewi, Elisa. 2016. *Psychological Capital dan Workplace Well Being sebagai Prediktor bagi Employee Engagement*. Jurnal Psikologi Integratif. Vol 4(2): 95-112.
- Lee, JungHoon dan Chihyung Ok. 2011. *Effects of Workplace Friendship on Employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, Absenteeism, and Task Performance, Human Resources*. Poster Session Kansas State University Track 2(2).
- Mangkunegara. A.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mariza, Ita. (2016). *The impact of employees' motivation and engagement on employees' performance of manufacturing companies in Jakarta Indonesia*. 14. 10611-10628.
- Munawaroh., Desi Yuniarti., Memi Nor Hayati. 2015. *Analisis Regresi Variabel Mediasi dengan Metode Kausal Step (Studi kasus: Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Perkapita di Provinsi Kalimantan Timur tahun 2011-2013)*. Jurnal Eksponensial Vol. 6(2);193-199.
- Nazir, O. and Islam, J.U. 2017, "*Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check*", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6 (1); 98-114.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: Rafika Aditama.
- Suliyanto, 2011. *Ekonometrika Terapan Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Suliyanto. 2018. *Metode penelitian bisnis untuk skripsi, tesis dan disertasi*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Tanwar, Anjum. "*Impact of Employee Engagement on Performance.*" *International Journal of Advanced engineering, Management and Science* 3 (2017): 239845.
- Tanwar, Anjum. 2017. *Impact of Employee Engagement on Performance*. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*. Vol 3 (5): 510-515.