

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, DUKUNGAN ATASAN DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN SELAMA MASA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus pada ASN dan PNS di Kabupaten Jepara)**

**Skripsi
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

WILLI ERIKA RAHMAYANI

NIM : 30401700259

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2021**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*,
DUKUNGAN ATASAN DAN *WORK ENGAGEMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Kasus pada ASN)

Disusun Oleh :

Willi Erika Rahmayani

30401700259

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan

sidang panitia ujian Skripsi

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas

Islam Sultan Agung Semarang

UNISSOLA
جامعة سلطان أبجوع الإسلامية

Semarang, 27 Maret 2021

Mengetahui,
Dosen Pembimbing



Dr. Tri Wikaningrum, SE, MSi
NIK. 210499047

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, DUKUNGAN ATASAN DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN SELAMA MASA PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus pada ASN dan PNS di Kabupaten Jepara)
Disusun Oleh :

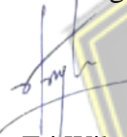
Willi Erika Rahmayani

NIM : 30401700259

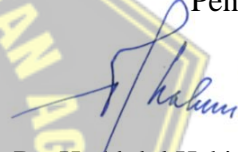
Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 9 April 2021

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing


Dr. Tri Wikaningrum, SE.,M.Si
NIK : 210499047

Penguji I


Digitally signed by Abdul Hakim
DN: cn=Abdul Hakim, o, ou,
email=abdulhakim@unissula.ac.i
d, c=US
Date: 2021.04.16 13:43:02
+07'00'
Dr. H. Abdul Hakim, SE,M.Si
NIK : 210487014

Penguji II


Digitally signed by Dr. Hj. Siti
Sumiati, SE., MSi
DN: cn=Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., MSi,
o=UNISSULA Semarang, ou=Fakultas
Ekonomi,
email=sitisumiati@unissula.ac.id,
c=ID
Date: 2021.04.16 12:03:35 +07'00'
Dr. Hj. Sitty Sumiati, SE,M.Si
NIK : 210499047

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Tanggal 5 Februari 2021

Ketua Program Studi Manajemen




Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM
NIK.210499042

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Willi Erika Rahmayani
NIM : 30401700259
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Meyatakan bahwa skripsi dengan judul : “PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, DUKUNGAN ATASAN DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN SELAMA MASA PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus pada ASN dan PNS di Kabupaten Jepara) dan diajukan untuk diuji ada tanggal 9 April 2021 adalah karya saya. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat dan simbol yang menunjukkan gagasan maupun pemikiran pendapat dari penulis lain. Pendapat orang lain yang terdapat pada Skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah olah tulisan saya sendiri. Saya bersedia menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran dan penyimpangan dalam skripsi ini.

Semarang, 10 Februari 2021
Yang membuat pernyataan,



Willi Erika Rahmayani
NIM : 30401700259

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Sukses adalah guru yang buruk. Sukses menggoda orang yang tekun ke dalam pemikiran bahwa mereka tidak dapat gagal.

-Bill Gates-

Di manapun engkau berada selalulah menjadi yang terbaik dan berikan yang terbaik dari yang bias kita berikan

-B.J. Habibie-

PERSEMBAHAN

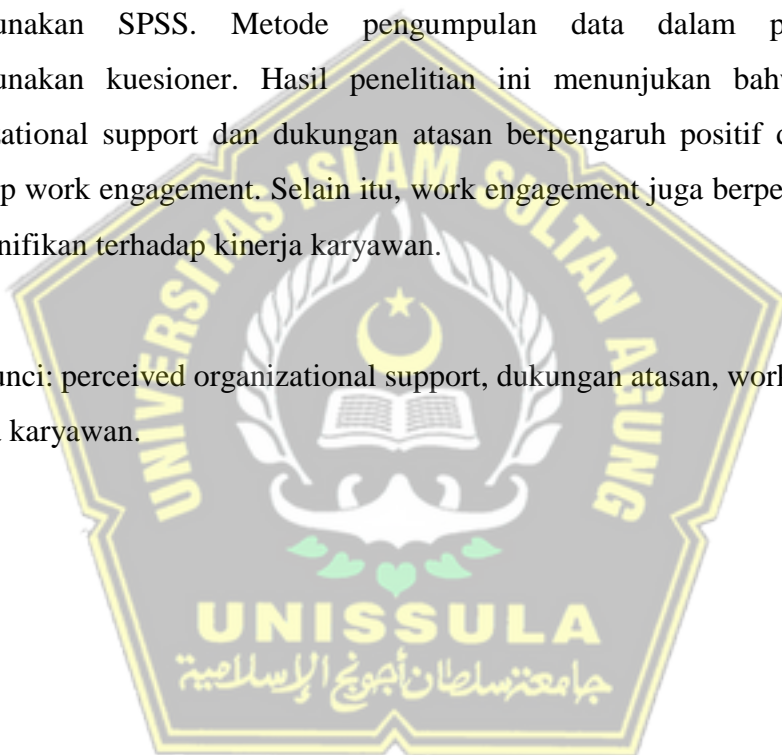
Alhamdulillah atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini penulis mempersembahkan untuk kedua orangtua, teman dan sahabat yang selalu mendoakan, mendukung, dan menyemangati tanpa henti.



ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara perceived organizational support, dukungan atasan, work engagement terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 100 responden yang bekerja sebagai PNS di Kabupaten Jepara. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perceived organizational support dan dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Selain itu, work engagement juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

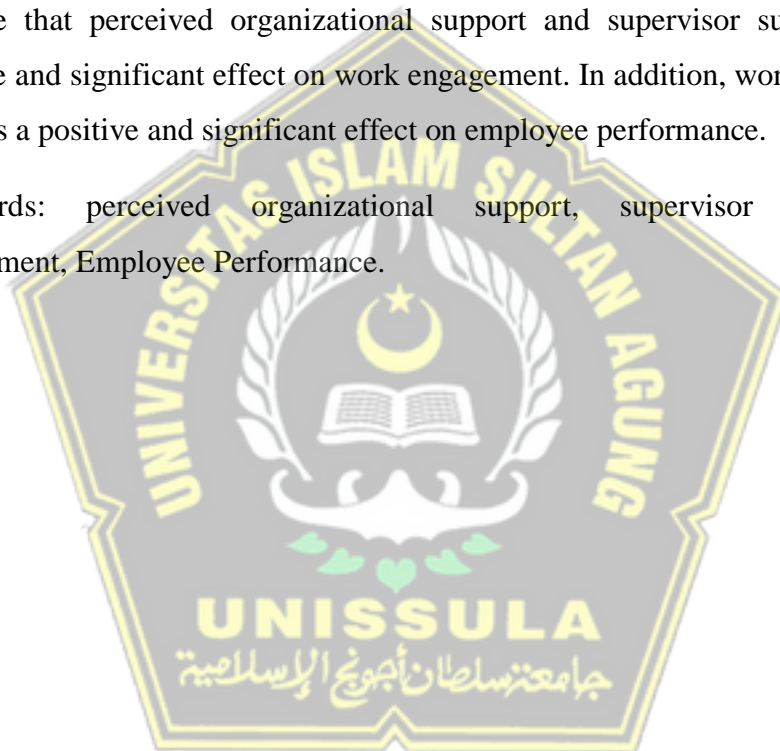
Kata kunci: perceived organizational support, dukungan atasan, work engagement, Kinerja karyawan.



ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of Perceived Organizational Support, Supervisor Support, and work engagement on employee performance. The sample used in this study were 100 respondents who worked as PNS at Jepara District. The analysis technique in this research is validity test, reliability test, classical assumption test, and hypothesis test using SPSS. The data collection method in this study used a questionnaire. The results of this study indicate that perceived organizational support and supervisor support have a positive and significant effect on work engagement. In addition, work engagement also has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: perceived organizational support, supervisor support, work engagement, Employee Performance.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas izin, rahmat dan hidayah-Nya penyusunan usulan penelitian skripsi yang berjudul “PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, DUKUNGAN ATASAN DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN SELAMA MASA PANDEMI COVID-19” (Studi Kasus pada ASN dan PNS di Kabupaten Jepara)” dapat diselesaikan.

Penulisan Proposal Usulan Penelitian Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan Program Strata-1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari, berhasilnya penyusunan Proposal Usulan Penelitian Skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai belah pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, semangat, saran, serta do'a kepada penulis dalam menghadapi setiap tantangan. Sehingga, pada kesempatan kali ini penulis menghaturkan rasa terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan motivasi serta mengarahkan penulis sehingga, dapat menyelesaikan usulan penelitian skripsi ini.
2. Ibu Prof.Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

3. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen dan Staff serta Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) atas kerja sama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
5. Kedua orangtua Ayah Arifin Gunarto dan Ibu Siti Asyiah yang selalu mendoakan, mendukung, memotivasi dan memberikan kasih sayang yang tulus sehingga, penulis bersemangat dalam menyelesaikan proposal ini.
6. Keluarga besar yang sudah mensupport sehingga bisa penulis bisa sampai sejauh ini.
7. Saudaraku Karina Kollin, Awanta Nanda Catur Nugraha dan Zonika Tri Hapsari yang selalu menjadi saran, penyemangat serta pembimbing dalam penyelesaian proposal ini.
8. Sahabat-sahabatku Winidya Sanjesti, Wanda Diahrespati, Yustika Wahyu Aprilia, dan Rallyarta Asrining Puri dan Mochammad Mega Dwi Pamungkas yang sudah menyemangati penulis sampai sejauh ini.
9. Teman-teman seperjuangan Yulia Wijayanti, Inastaufiqi Etika, Wulan Yudha, Ummu Farwa, Widiya Saputri, Yolanda Firsta, dan lain-lain, yang tidak bisa di persebutkan satu-persatu disini, yang sudah menjadi teman dari semester satu dan sudah membantu dan memberikan dukungan.
10. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang Angkatan 2017

11. Semua pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan usulan penelitian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang terbaik di sisi Allah SWT. Penulis juga memohon maaf bila dalam usulan penelitian skripsi ini terdapat kekurangan dan kesalahan karena penulis hanyalah manusia biasa yang tidak lepas dari kesalahan.

Penulis berharap semoga apa yang terkandung dalam usulan penelitian skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin.

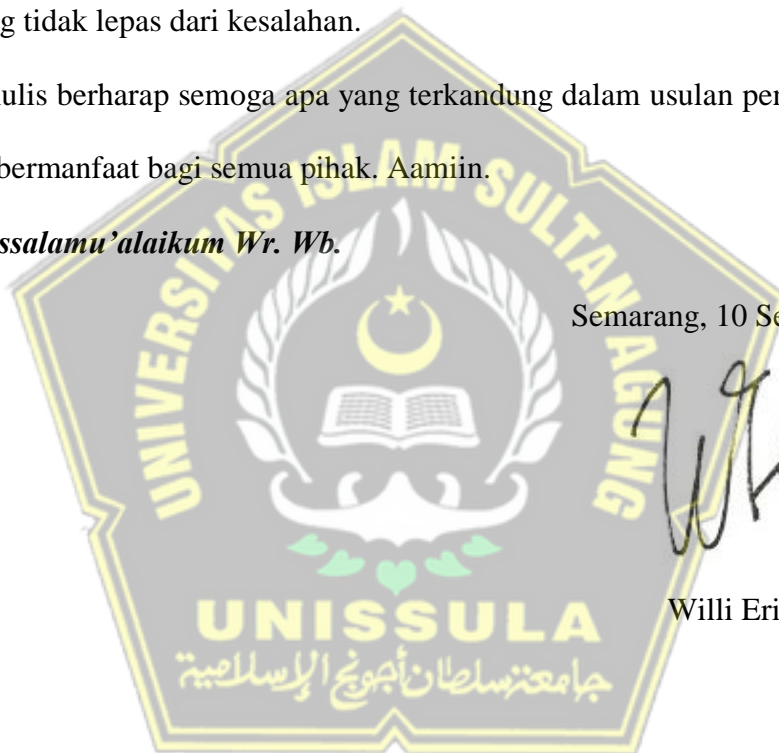
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 10 September 2020



Penulis,

Willi Erika Rahmayani



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Kinerja Karyawan	7
2.2. Work Engagement	9
2.3. Dukungan Atasan	10
2.4. <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	12
2.5. Hubungan Antar Variabel.....	14
2.5.1. Hubungan antara POS dengan <i>Work Engagement</i>	14
2.6. Kerangka Penelitian.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Jenis Penelitian	19
3.2. Populasi dan Sampel.....	20
3.3. Sumber dan Jenis Data	21

3.4. Metode Pengumpulan Data	21
3.5. Definisi Operasional dan Indikator	22
3.6. Teknik Analisis.....	23
3.6.1. Analisis Regresi Linear Berganda	24
3.6.2. Uji Instrumen	24
3.6.3. Uji Asumsi Klasik.....	26
3.6.4. Uji Statistik	28
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	29
4.1. Deskripsi Responden	29
4.2. Statistik Deskriptif Variabel.....	32
4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> .	33
4.2.2. Statistik Deskriptif Variabel Dukungan Atasan.....	35
4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Work Engagement	36
4.2.4. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	37
4.3. Uji Instrumen.....	39
4.3.1. Uji Validitas	39
4.3.2. Uji Reliabilitas	40
4.4. Uji Asumsi Klasik	41
4.4.1. Uji Multikolinearitas.....	41
4.4.2. Uji Heterokedastisitas	42
4.4.3. Uji Normalitas.....	43
4.5. Analisis Regresi Linier Berganda.....	44
4.6. Pengujian Hipotesis	46
4.6.1. Koefisien Determinasi	46
4.6.2. Uji F (Uji Model).....	47
4.6.3. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)	49
4.7. Pembahasan	50
BAB V PENUTUP.....	54
5.1. Simpulan.....	54
5.2. Implikasi Teoritis.....	55
5.3. Implikasi Manajerial.....	56

5.4. Keterbatasan Penelitian	57
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	57
DAFTAR PUSTAKA	59
LAMPIRAN 1	64



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik 18



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator	22
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	29
Tabel 4.2 Demografi Responden.....	30
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	33
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel Dukungan Atasan	35
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Work Engagement	36
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	37
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Data	39
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	40
Tabel 4.9 Uji Multikolinearitas (Model 1).....	41
Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas (Model 2).....	42
Tabel 4.11 Uji Heterokedastisitas (Model 1)	43
Tabel 4.12 Uji Heterokedastisitas (Model 2)	43
Tabel 4.13 Uji Normalitas.....	44
Tabel 4.14 Uji Regresi Linier (Model 1)	45
Tabel 4.15 Uji Regresi Linier Berganda (Model 2)	45
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi (Model 1)	46
Tabel 4.17 Koefisien Determinasi (Model 2)	47
Tabel 4.18 Uji F (Model 1)	48
Tabel 4.19 Uji F (Model 2)	48
Tabel 4.20 Uji Signifikan Parameter Individual (Model 1)	49
Tabel 4.21 Uji Signifikan Parameter Individual (Model 2)	50



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia telah memasuki era globalisasi yang ditandai dengan adanya kehidupan sehari-hari masyarakat Indonesia yang serba otomatis dan digital. Globalisasi sudah mempengaruhi seluruh aspek kehidupan manusia, tidak terkecuali aspek perekonomian di Indonesia. Dalam era Globalisasi modern saat ini menyebabkan perkembangan yang pesat dalam semua aspek, jadi dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas karena salah satu faktor keberhasilan perusahaan adalah adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Saat ini hampir seluruh negara di dunia sedang dihadang dengan adanya virus Corona atau Covid-19. Virus yang muncul pada akhir 2019 di Wuhan, China ini telah ditetapkan sebagai pandemi oleh WHO. Sampai saat ini belum ditemukan vaksin maupun obat untuk penanggulangannya. Pemerintah menerapkan beberapa kebijakan untuk memutus rantai penyebaran virus corona mulai dari menjaga jarak sampai menerapkan *work from home (WFH)* untuk instansi pemerintahan maupun UKM. Namun WFH tidak berjalan lama. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) mengeluarkan aturan baru sistem kerja ASN berdasarkan kategori zonasi setiap wilayah. Sistem kerja baru ini dilakukan dengan mengatur kehadiran jumlah pegawai yang bekerja dari kantor (*work from office /WFO*). Aturan tersebut diatur dalam Surat Edaran (SE)

Menteri PANRB Nomor 67 tahun 2020 tentang Perubahan Atas Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru. Pengaturan sistem kerja baru bagi ASN dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan memperhatikan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor maupun bekerja di rumah atau tempat tinggal (*work form home*). Selain memberikan waktu yang fleksibel bagi karyawan, *work from home* juga digunakan untuk dapat memantau kinerja karyawan agar tetap produktif dalam menyelesaikan pekerjaan. Douglas (2015) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Salah satu syarat tercapainya tujuan perusahaan adalah adanya kinerja sumber daya manusia. Kinerja merupakan hal yang penting dalam meningkatkan produktifitas perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja. menurut Apriliana dkk (2013) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan, berdasarkan pada kriteria tertentu secara kualitas maupun kuantitas.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah *perceived organizational support* (POS) dan dukungan atasan atau *supervisor support*. Dimana faktor tersebut dapat mempengaruhi *work engagement* (rasa keterikatan dengan pekerjaan) yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap *job performance* atau kinerja karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal dapat berkontribusi secara efektif terhadap kinerja

karyawan. Ketika karyawan memiliki hubungan baik dengan perusahaan, maka karyawan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Work Engagement menjadi isu penting dalam sumber daya manusia, karena dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan. Work engagement adalah keterlibatan individu, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins dan Judge, 2015:48). Menurut Bakker & Demerouti (2008), faktor yang mempengaruhi work engagement antara lain job demands, job resources, personal resource, dan personality. Seorang karyawan yang mempunyai ikatan kerja akan mencintai pekerjaannya dan bekerja dengan sepenuh hati sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan maksimal.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah Perceived Organizational Support atau dukungan organisasi dan dukungan atasan atau Supervisor Support. Perceived organizational support (POS) mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi, dukungan serta kepedulian organisasi terhadap karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menghindari stress kerja. Organisasi umumnya memberikan bentuk dukungan positif kepada para karyawan. Dukungan organisasi dapat berupa keadilan untuk karyawan, dukungan atasan kepada karyawan dan kondisi kerja karyawan. Dukungan yang diberikan tersebut dapat menimbulkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat perceived organizational support tinggi akan memberikan kinerjanya

secara maksimal. Selain itu, perceived organizational support juga akan mempengaruhi work engagement atau keterikatan pekerjaan.

Selain perceived organizational support, supervisor support juga mempengaruhi kinerja karyawan. Dukungan tersebut dapat berupa motivasi atau dorongan yang bersifat membangun. Seorang atasan yang baik adalah seorang atasan yang dapat memahami karakteristik karyawan serta apa saja yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat memotivasi secara positif kepada semua karyawan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan data yang diperoleh per 31 Desember 2020, Jumlah pasien terkonfirmasi positif Covid di Kabupaten Jepara sebanyak 4.102 kasus. Sebanyak 2.817 orang dinyatakan sembuh dan 279 meninggal. Kabupaten Jepara termasuk ke dalam Zona Resiko Tinggi. Maka dari itu, berdasarkan Surat Edaran (SE) Menteri PANRB Nomor 67 tahun 2020 Bagi instansi pemerintah yang berada di zona kabupaten/kota berkategori risiko tinggi, jumlah pegawai yang bekerja dari kantor paling banyak 25 persen. Lebih lanjut, para ASN diminta untuk menerapkan tatanan normal baru dengan disiplin menjalankan protokol kesehatan. Meski begitu, para abdi negara ini tetap diminta bekerja optimal dan produktif dalam menjalankan pemerintahan dan memberikan pelayanan publik. Obyek pada penelitian ini adalah ASN dan PNS di Kabupaten Jepara.

Dalam penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya fenomena pandemi Covid-19 yang bisa mempengaruhi kinerja ASN dan PNS di Kabupaten Jepara. Dalam hal ini dukungan dari atasan dan organisasi berperan sangat penting dalam mempertahankan kinerja karyawan. Awalnya pemerintah memberlakukan work

from home (WFH) bagi ASN guna mencegah meluasnya penyebaran covid-19. Di satu sisi kebijakan ini benar, namun memunculkan masalah baru apabila waktu penanganan yang dibutuhkan molor. Mencermati hal itu, Pemerintah Kabupaten Jepara sejak awal telah menyadari masalah serius ini. Pemerintah segera menggelar rapat untuk menyiasati pandemi covid-19. Sehingga memutuskan seluruh ASN tetap bekerja dengan mematuhi protokol kesehatan. Pemerintahan Kabupaten Jepara menyiapkan alat untuk mendeteksi suhu tubuh. Ketika ASN hendak masuk bekerja, suhu tubuh dicek satu persatu. Apabila suhu tubuhnya diatas 36 derajat celcius diminta untuk beristirahat di rumah. Serta disiapkan alat mencuci tangan yang berbeda dengan alat-alat cuci tangan pada umumnya. Untuk mengeluarkan air dan sabun tidak pakai sentuhan tangan, tetapi cukup diinjak dengan kaki air langsung mengalir. Harapannya ketika ada orang dari luar dan di tangannya menempel virus maupun bakteri tidak sampai menular. Kemudian setelah itu masker juga dipakai secara teratur. Selain melaksanakan standar protokol kesehatan dalam menjalankan aktivitas bekerja, juga melaksanakan program penyemprotan cairan disinfektan secara rutin setiap bulan mengikuti anjuran resmi dari Pemerintah. Selain itu, menjaga imunitas tubuh adalah hal paling penting agar tidak tertular covid-19. Caranya adalah bekerja dengan gembira dan bahagia. Jangan larut dalam berita-berita covid-19 yang cenderung menakutkan dan membuat paranoid.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas,maka rumusan masalahnya adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui

perceived organizational support, supervisor support dan *work engagement*”

kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* dan kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh dukungan atasan terhadap *work engagement* ?
3. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* pada ASN dan PNS di Kabupaten Jepara.
2. Mendeskripsikan pengaruh Dukungan Atasan terhadap *Work Engagement* pada ASN dan PNS di Kabupaten Jepara.
3. Mendeskripsikan pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada ASN dan PNS di Kabupaten Jepara .

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat secara teoritis

Untuk mengembangkan mata kuliah sumber daya manusia khususnya peningkatan sumber daya manusia di Kabupaten Jepara.

2. Manfaat secara praktis

Implikasi praktik bagi Dinas dan Instans di Kabupaten Jepara, penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui *work engagement*, dukungan atasan serta *perceived organizational support*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian berupa *Perceived Organizational Support*, Dukungan atasan, *Work Engagement* dan Kinerja Karyawan. dari beberapa Variabel masing-masing menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu, serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perbandingan antara prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang di harapkan (Desler, 2005) sedangkan menurut Mangkunegara (2004:67) yang dimaksud kinerja (performance) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan. Kinerja Sumber Daya Manusia adalah perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan Rivai (2008). Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang atau individu pada suatu pekerjaan tertentu sebagai bentuk kontribusi pada organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Prestasi kerja merupakan bentuk nyata dari kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap work engagement karena jika karyawan memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi maka kinerjanya akan semakin baik.

Menurut Mathis dan Jackson (2006 :378) menetapkan standart utama dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- 3) Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- 4) Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

Kemudian Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan Tsui *et al* (1997) yaitu meliputi Kuantitas kerja, Kualitas

Kerja, Efisiensi karyawan, Kemampuan, ketepatan, Pengetahuan serta Kreativitas.

2.2. Work Engagement

Work Engagement telah menjadi isu terkini dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). *Work engagement* diartikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli et al. 2002). Sedangkan Elmi (2013) mengutip dalam pernyataan Lockwood (2005) menjelaskan bahwa *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Secara lebih spesifik Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai positivitas, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikan.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa *Work Engagement* adalah suatu situasi dimana karyawan dapat berkomitmen secara positif dan dapat mengekspresikan dirinya secara total dan terikat. Jadi dalam bekerja karyawan merasa bersemangat, memiliki motivasi dalam bekerja, merasa nyaman dengan pekerjaannya dan menerima dukungan dari orang lain baik secara emosional maupun intelektual. Menurut Schaufeli et al., (2002) terdapat 3 indikator Work Engagement yakni *vigour*, *dedication*, dan *absorption*. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi pembentukan work engagement yaitu

job demands dan job resources. Penerapan praktik sumber daya manusia (SDM) yang efektif dapat menciptakan *work engagement* yang kuat. Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan bahwa *job demands* merupakan aspek-aspek dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus-menerus misalnya aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi. Sementara itu *job resources* merujuk pada aspek fisik, sosial maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal. Seorang karyawan yang telah mempunyai rasa keterikatan kerja akan memiliki efek yang positif terhadap pekerjaannya.

2.3. Dukungan Atasan

Dukungan atasan (*Supervisor support*) diartikan sebagai sudut pandang karyawan terhadap supervisor (atasan) mereka dalam menilai kontribusi mereka terhadap organisasi serta kepedulian atasan tersebut terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades et al., dalam Ardianto, 2009). Dukungan supervisor merupakan sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Bhate, 2013). Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Dukungan atasan (*Supervisor Support*) merupakan dukungan yang diberikan atasan kepada karyawannya dalam menyediakan sumberdaya untuk mendukung kinerja karyawan yang maksimal.

Menurut Feinberg (2013) dukungan atasan di jelaskan dengan beberapa sikap diantaranya (1) membantu menentukan tujuan untuk menerapkan pelatihan, (2) memberikan bantuan saat mencoba perilaku baru dan (3) memberikan timbal balik saat penugasan kinerja. Dukungan atasan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Jika seorang karyawan yang mendapat dukungan dan perhatian dari atasannya maka kinerja karyawan tersebut akan lebih baik daripada karyawan yang tidak mendapatkan dukungan dan perhatian dari atasannya. Menurut Bhate (2013) dengan adanya dukungan atasan dapat meningkatkan kualitas kerja hingga peningkatan kepuasan kerja, persepsi yang lebih baik antara karyawan dengan organisasi serta mengurangi jumlah turn over pada perusahaan. Supervisor yang memiliki perhatian terhadap para karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Rosita (2018) Dukungan atasan dapat berupa dukungan emosional dan dukungan instrumental. Dukungan emosional mengacu pada sejauh mana supervisor menunjukkan sikap peduli, perhatian, simpati serta sensitif terhadap karyawan. Sedangkan dukungan instrumental mengacu pada sejauh mana supervisor bersikap reaktif dalam memberikan sumber daya sehari-hari untuk membantu bawahannya dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarganya. Menurut (Goodwin et al., 2008 dalam Rosita 2018, p. 2) menjabarkan bahwa terdapat tiga karakteristik di dalam hubungan supervisor dengan karyawan sebagai berikut :

1. Komunikasi dua arah

Umpan balik terjadi dua arah, termasuk karyawan kepada atasan, bukan hanya atasan kepada karyawan seperti yang biasa diasumsikan.

2. Mutual Reward Theory (MRT)

Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara atasan dan karyawan ditingkatkan ketika pertukaran penghargaan yang baik terjadi di antara mereka. Tanpa pertukaran penghargaan yang cukup baik, produktif, hubungan jangka panjang yang sehat sulit dicapai.

2.4. *Perceived Organizational Support (POS)*

Perceived Organizational Support diartikan sebagai keyakinan seseorang bahwa organisasi atau organisasi tempat ia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli kesejahteraannya (Rhoades et al., 2001). Sedangkan menurut Mila Anggraini (2017) *Perceived organizational support* yaitu kemampuan untuk menunjukkan dan mempekerjakan diri tanpa konsekuensi negatif dimana hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya serta manajemen yang mendukung akan meningkatkan keamanan secara psikologis. Persepsi dukungan organisasional dapat memberikan sikap atau perilaku positif karyawan, ketika karyawan sikap positif maka ini juga dapat membantu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Hulawa, 2014). Berdasarkan beberapa definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* adalah persepsi yang dirasakan karyawan terhadap seberapa besar organisasi memberikan dukungan, menghargai usaha dan kontribusi karyawan. Pada dasarnya *perceived organizational support* menunjukkan komitmen organisasi terhadap karyawan.

Dukungan tersebut dapat berupa promosi, peningkatan intensif, pemberian tunjangan atau asuransi serta dapat berupa motivasi. Apabila karyawan merasa di dukung oleh organisasi maka akan muncul kepercayaan terhadap organisasi. Pada masa pandemi seperti saat ini POS menjadi salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Terdapat 7 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *persepsi dukungan organisasi (POS)* menurut Wikaningrum (2010), yaitu :

1. Organisasi sangat memahami tujuan dan nilai-nilai personal karyawan.
2. Organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan.
3. Organisasi akan memaafkan kesalahan terkait pekerjaan, asalkan karyawan yang bersangkutan mau mengakuinya.
4. Organisasi menghargai pendapat/masukan karyawan.
5. Bila ada kesempatan, Organisasi akan memanfaatkan potensi karyawan.
6. Bila karyawan menghadapi masalah, organisasi bersedia membantu.
7. Organisasi akan membantu karyawan bila karyawan memerlukan bantuan khusus.

Dengan adanya *Perceived organizational support* diharapkan kinerja karyawan akan baik dan optimal. Kinerja yang dimaksud tersebut adalah kinerja yang sesuai standart serta dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Maka dari itu peran organisasi sangat diperlukan dalam memberikan dukungan serta jaminan kepada para karyawan agar karyawan merasa aman dan nyaman saat bekerja sehingga kinerja karyawan tersebut dapat optimal dan hubungan antara pihak manajemen dengan bawahan semakin kuat.

Sehingga karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi atau perusahaan. Dukungan yang diberikan tersebut mampu menimbulkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat POS yang tinggi lebih maksimal memberikan kinerjanya. POS juga menghasilkan balasan berupa tingkat keterikatan karyawan atau *employee engagement*.

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Hubungan antara POS dengan *Work Engagement*

Hubungan antara *POS* dengan *Work engagement* didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Hulawa Theresia Waileruny pada tahun 2014 yang berjudul “*Perceived Organizational Support, Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Maluku cabang utama kota Ambon” diketahui POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Menurut penelitian Grace Susilowati Man dan Cholichul Hadi (2013) dengan judul “Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* Pada Guru SMA Swasta di Surabaya” *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Penelitian yang mengaitkan *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* dilakukan oleh Dwitasari, Ilhamuddin, Widyasari (2015) dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Based self esteem* terhadap *Work Engagement*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah *perceived organizational support* dan *organizational based self esteem* secara bersama-sama mempengaruhi *work engagement*. Selain itu, terdapat pengaruh

secara parsial *perceived organizational support* terhadap *work engagement* dan *organizational-based self esteem* terhadap *work engagement*. Penelitian lainnya dilakukan oleh Afrianty dan Ariani (2017) yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Pos indonesia Kota Madiun”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Rahardjo dan Mustika pada tahun 2017 dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behaviour* pada Staff medis Rumah sakit Lavalette Malang”. Hasil penelitian Rahardjo dan Mustika menunjukkan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement*.

3. Hubungan antara Dukungan Atasan dengan *Work Engagement*

Terdapat penelitian terdahulu yang membahas tentang Dukungan atasan dan *Work Engagement*. Penelitian yang dilakukan Sadiya Ahmed Mohamed dan Maimunah Ali pada tahun 2016 yang berjudul “The impact

of *supervisor support on employees' engagement*". Hasil dari penelitian Sadiya Ahmed Mohamed dan Maemunah Ali adalah Dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian lainnya yang mengaitkan hubungan antara dukungan atasan dengan *work engagement* adalah penelitian yang dilakukan oleh Ahmed et al pada tahun 2016 dengan judul "Moderation of Meaningful Work on the relationship of *Supervisor Support and Coworker Support with Work Engagement*" hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *Supervisor Support* dengan *Work Engagement*. Hasil penelitian tersebut di dukung dengan hasil penelitian Ahmed et al pada tahun 2019 dengan judul "Can meaningful work really moderate the relationship between *Supervisor Support, Coworker Support and Work Engagement?*" yang menyimpulkan bahwa karyawan menghargai dukungan supervisor yang sangat berharga. Selain itu penelitian ini juga menemukan moderasi signifikan dari pekerjaan yang bermakna pada hubungan dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja dengan *Work Engagement*.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh Dukungan Atasan terhadap *Work Engagement*.

4. Hubungan antara *Work Engagement* dengan kinerja karyawan

Hubungan antara *Work Engagement* dengan Kinerja karyawan didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Irmawati dan Alifa (2017) dengan judul "Pengaruh *Quality*

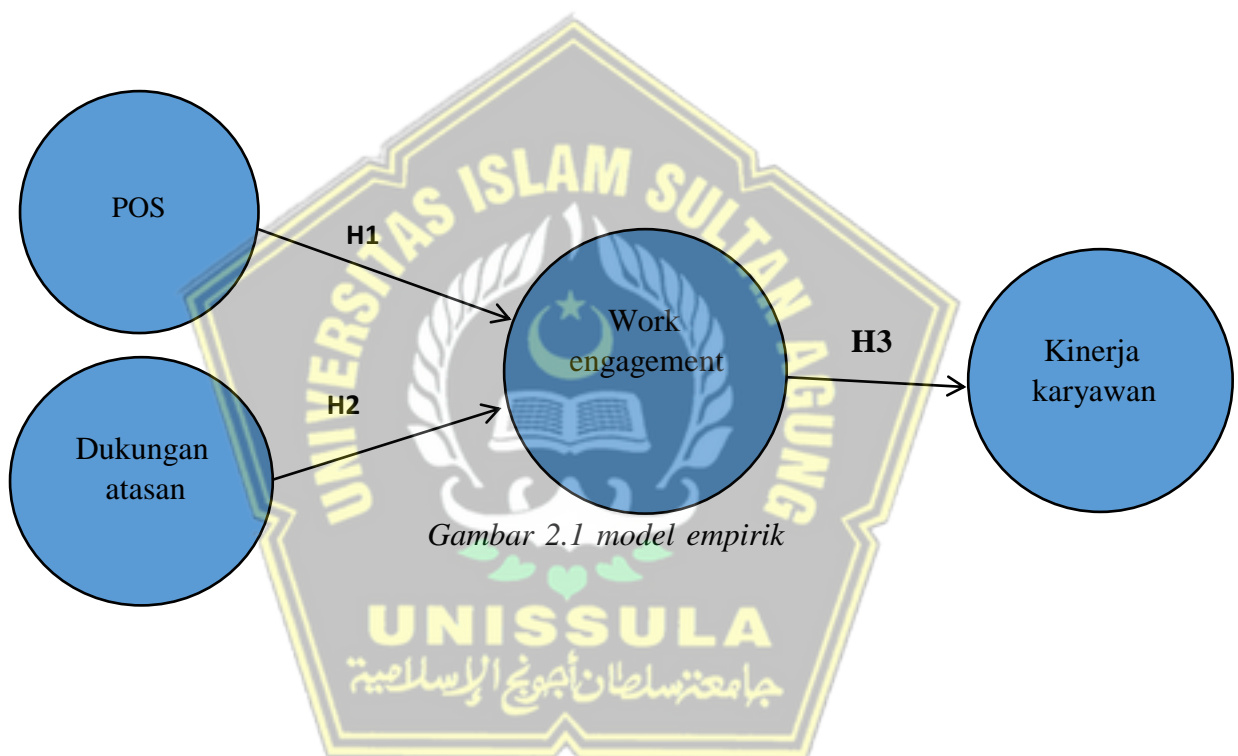
of work life, self determination dan *job performance* terhadap *work engagement* karyawan”. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Work Engagement* dengan Kinerja Karyawan. Variabel *Work Engagement* memberikan kontribusi yang bermakna dalam memprediksi kinerja karyawan. Kedua, menurut penelitian Albana (2019) dengan judul “Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh *Work Engagement* di PT. Terminal Teluk Lamong Surabaya” menjelaskan bahwa *Work Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketiga, menurut hasil penelitian Firdaus pada tahun 2019 yang berjudul “Pengaruh Stress Kerja dan *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening” menjelaskan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya jika *Work Engagement* meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Dan sebaliknya jika *Work Engagement* menurun maka Kinerja karyawan akan menurun. Namun berbeda dengan hasil penelitian Insan pada tahun 2017 yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, *Work Engagement* dan Kinerja Karyawan pada perusahaan Telekomunikasi di Kota Makassar Sulawesi Selatan”. Hasil penelitian Insan menjelaskan bahwa *Work Engagement* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

2.6. Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka yang komprehensif dan mendalam dapat disimpulkan bahwa meningkatnya *Perceived Organizational Support*, Dukungan atasan serta *Work Engagement* akan meningkatkan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu model empirik dalam penelitian ini disajikan di gambar 2.1



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, digunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatannya yaitu kuantitatif. Menurut Sugiyono (2006) metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Berdasarkan jenis tingkat penjelasan, maka tipe penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih. Pada akhirnya penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Pada penelitian ini penulis berusaha menjelaskan hubungan antara variabel POS (X1), Dukungan Atasan (X2), *Work Engagement* (X3) dan Kinerja Karyawan (Y).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan orang atau item yang akan diteliti. Populasi merupakan proses pemilihan sampel dari kumpulan data untuk mengukur karakteristik dan sikap orang-orang (Hair JF,2003). Populasi pada penelitian ini adalah ASN dan PNS di Kabupaten Jepara yang mana jumlahnya tidak diketahui. Menurut Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Sampel adalah sebagian kecil dari populasi yang memberikan kesimpulan mengenai populasi tersebut (Malhotra dan Birks, 2007). Pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* yaitu pengambilan sampel dimana peluang setiap responden yang akan dipilih tidak sama (Rahi, 2017). Teknik *non-probability sampling* yang digunakan adalah *judgemental sampling (purposive sample)* yaitu sampel dimana peneliti menggunakan penilaian kriteria tertentu dalam penelitian (Rahi, 2017). Kriteria yang digunakan adalah pegawai tetap dan yang tetap aktif bekerja di kantor (*work from office*) selama Pandemi.

Sedangkan jumlah responden yang akan diambil dalam penelitian ini mengacu pendapat Hair et al. (2010) yaitu 5 kali dari jumlah indikator penelitian, yakni sejumlah 100 responden.

3.3. Sumber dan Jenis Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari obyeknya (Tjiptono, 2001). Sumber data tersebut berasal dari responden yang dijadikan sebagai objek penelitian sebagai sarana untuk mendapatkan informasi atau data. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil dari pengisian kuesioner oleh ASN dan PNS di Kabupaten Jepara. Data primer digali melalui survei menggunakan kuesioner tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian, yaitu *Perceived Organizational Support*, *Dukungan Atasan*, *Work Engagement* dan *Kinerja Karyawan*.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung memberikan data kepada peneliti, peneliti mencari data melalui orang lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2005). Data tersebut diperoleh menggunakan studi literatur dari buku, artikel ilmiah dan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Peneliti

menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner kepada ASN dan PNS di Kabupaten Jepara yang bersedia menjadi responden serta mengisi kuesioner. Pengertian kuesioner menurut Sugiyono (2015) adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawab.

3.5. Definisi Operasional dan Indikator

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah *Perceived Organizational Support*, Dukungan Atasan, *Work Engagement* dan kinerja karyawan dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Indikator

No	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	Kinerja Karyawan adalah hasil kerja seseorang atau individu pada suatu pekerjaan tertentu sebagai bentuk kontribusi pada organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu.	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Efisiensi karyawan 4. Kemampuan 5. Ketepatan 6. Pengetahuan 7. Kreativitas	Tsui et al (1997)
2.	<i>Work Engagement</i> adalah suatu situasi dimana karyawan dapat berkomitmen secara positif	1. Vigor 2. Dedication 3. Absorption	Schaufeli et al (2002)

	dan dapat mengekspresikan dirinya secara total dan terikat.		
3.	Dukungan Atasan merupakan dukungan personal dari atasan langsung kepada bawahan yang diperlukan untuk mempertahankan motivasi dan komitmen karyawan pada pekerjaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu menentukan tujuan 2. Mendukung penerapan perilaku baru 3. Umpan balik pada kinerja tugas 	Feinberg (2013)
4.	Perceived Organizational Support adalah persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi memberi dukungan, menghargai usaha dan kontribusi karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami tujuan dan nilai-nilai personal 2. Memperhatikan kesejahteraan karyawan 3. Toleransi kesalahan 4. Menghargai masukan 5. Memanfaatkan potensi karyawan 6. Membantu masalah karyawan 7. Dukungan/bantuan khusus. 	Eisenberg (2002, dalam Wikaningrum (2010))

3.6. Teknik Analisis

Setelah semua data terkumpul, maka langkah berikutnya adalah pengolahan data. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, dimana analisis kuantitatif menggunakan aplikasi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

3.6.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Rumus yang digunakan menurut Hasan (270) :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen (Kinerja Karyawan)

a = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi *Perceived Organizational Support*

b_2 = Koefisien regresi Dukungan Atasan

b_3 = Koefisien regresi *Work Engagement*

x_1 = Variabel *Perceived Organizational Support*

x_2 = Variabel Dukungan Atasan

x_3 = Variabel *Work Engagement*

e = Tingkat error

3.6.2. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan pernyataan sejauh mana data suatu kuesioner dapat mengukur apa yang akan diukur dan digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir pertanyaan ataupun pernyataan dalam kuesioner dalam mendefinisikan suatu variabel yang dapat dilihat melalui *corrected item-total correlation* pada masing-masing pertanyaan ataupun pernyataan.

Dengan Rumus:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Nilai validitas atau koefisien korelasi

X = skor pertanyaan tertentu (variabel independent)

Y = skor pertanyaan total (variabel dependent)

n = jumlah responden untuk diuji

r = Koefisien korelasi

$\sum xy$ = Jumlah dari perkalian x dan y

$\sum x$ = Jumlah nilai variabel x

$\sum y$ = Jumlah nilai variabel y

$\sum x^2$ = Jumlah pangkat dua nilai variabel x

$\sum y^2$ = Jumlah pangkat dua nilai variabel y

Kriteria uji validitas:

- a) Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) dapat dikatakan valid.

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan uji cronbach alpha. Penentuan realibel atau tidaknya suatu instrument penelitian dapat dilihat dari nilai alpha dan r tabel nya. Apabila nilai cronbach alpha > r tabel maka instrument penelitian tersebut dikatakan reliabel yang artinya alat ukur yang digunakan adalah

benar. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai alpha $\alpha > 0,60$. Dengan

Rumus :

$$A = \frac{K \cdot r}{1 + (K - 1) \cdot r}$$

Keterangan:

A = Koefisien reliabilitas

K = Jumlah item reliabilitas

r = Rata-rata korelasi antar item

1 = Bilangan konstanta

Kriteria Uji Reliabilitas:

Reliabilitas uji coba $\geq 0,60$ berarti hasil uji coba memiliki reliabilitas yang baik.

Reliabilitas uji coba $\leq 0,60$ berarti hasil uji coba memiliki reliabilitas yang kurang baik.

3.6.3. Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Jika data penelitian berdistribusi normal maka pengujian dapat menggunakan teknik analisis parametrik, namun jika data tidak normal maka menggunakan teknik statistik non parametrik. Uji normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov Smirnov.

H_0 : Jika nilai signifikansi (Sig.) lebih besar dari 0,05 maka data penelitian berdistribusi normal.

H_1 : Jika nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 0,05 maka data penelitian tidak berdistribusi normal.

b) Uji Kolmogorov Smirnov

Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik ini, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sementara dasar pengambilan keputusan Uji Kolmogorov Smirnov yaitu data yang normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05.

c) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji hubungan linear atau korelasi antar variabel bebas dalam model regresi. Untuk menguji multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF, jika $VIF \leq 5$ maka tidak adanya multikolinieritas

d) Uji Heteroskedastisitas

Deteksi heteroskedastisitas menggunakan scatter plot dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.4. Uji Statistik

a) Uji T

Uji T bertujuan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Dengan rumus sebagai berikut :

$$t \text{ hitung} = \frac{\sqrt{n-k-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi parsial

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah data

dengan kriteria :

H_0 : jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

H_1 : jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

b) Uji F

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas dalam model memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat.

Pengujian dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel. Jika pada tabel anova $\leq \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak (berpengaruh) dan apabila pada tabel anova $\geq \alpha = 0,05$ maka H_0 diterima (tidak berpengaruh).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 101 orang ASN dan PNS di Kabupaten Jepara. Dari 101 kuesioner yang dibagikan, terdapat kuesioner yang rusak/cacat sehingga, kuesioner yang digunakan untuk melakukan analisis data sebanyak 100 kuesioner. Proses penyebaran kuesioner melalui sistem online yakni melalui google form. Sedangkan informasi mengenai *link* kuesioner disebarikan melalui grup, Instagram dan Facebook. Tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kuesioner yang disebar	101	101
2.	Kuesioner yang diterima	101	101
3.	Kuesioner yang rusak/cacat	1	1
4.	Kuesioner yang digunakan dalam penelitian	100	100

Sumber : hasil penelitian, 2020

Berdasarkan data-data yang telah diperoleh selama penelitian dan analisis studi maka, akan diuraikan dengan analisis deskriptif dengan bantuan program SPSS. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan gambaran objek penelitian yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin,

tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Analisis deskriptif bertujuan untuk mendukung dan menjabarkan pembahasan secara rinci agar mudah untuk dipahami dari hasil penelitian ini.

Deskripsi responden disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.2
Demografi Responden

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	Jenis Kelamin		
	Laki –Laki	44	44%
	Perempuan	56	56%
	Jumlah	100	100%
2	Pendidikan Terakhir		
	D3	16	16%
	S1	77	77%
	S2/S3	7	7%
	Jumlah	100	100%
3	Lama Bekerja		
	1-10 tahun	58	58%
	11-20 tahun	26	26%
	21-30 tahun	16	16%
	Jumlah	100	100%
4	Status Bekerja		
	Aktif di Kantor	100	100%
5	Nama Instansi		
	Pengadilan Agama	1	1%
	Polres Jepara	3	3%
	Sekretariat Daerah	2	2%
	Sekolah	28	28%
	Balaidesa	1	1%
	DP3AP2KB	6	6%
	Puskesmas	7	7%
	Kementrian Agama	1	1%
	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	4	4%
	BPKAD	5	5%
	Kantor Kecamatan	14	14%
	Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga	10	10%
	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	5	5%

Kantor Pajak	6	6%
Pengadilan Negeri	1	1%
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	3	3%
Dinas Kesehatan	1	1%
RSUD RA Kartini	1	1%
Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	1	1%
Jumlah	100	100%

Sumber : Hasil Olah Data,2020

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa pada responden dengan ketentuan jenis kelamin, paling banyak adalah perempuan yakni 56 orang (56%) sedangkan laki laki berjumlah 44 orang (44%). Hal ini menunjukkan bahwa ASN dan PNS di Kabupaten Jepara lebih banyak berjenis kelamin perempuan daripada laki laki.

Berdasarkan responden jumlah terbanyak dengan ketentuan pendidikan terakhir, paling banyak adalah dari S1 yaitu 77 orang (77%), lalu D3 berjumlah 16 orang (16%), dan yang paling sedikit dari tingkat pendidikan S2/S3, yaitu sebanyak 7 orang (7%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar ASN dan PNS di Kabupaten Jepara berasal dari lulusan S1. Hal ini dikarenakan rekrutmen ASN dan PNS lebih banyak mensyaratkan lulusan S1.

Berdasarkan responden jumlah terbanyak dengan ketentuan lama bekerja, paling banyak adalah 1 sampai 10 tahun yaitu 58 orang (58%), lalu 11-20 tahun yaitu 26 orang (26%) dan yang paling sedikit adalah 21-30 tahun yaitu 16 orang (16%). Hal ini dikarenakan banyak ASN yang belum lama menjadi ASN di Kabupaten Jepara.

Berdasarkan responden jumlah terbanyak dengan ketentuan nama instansi, paling banyak adalah dari instansi sekolah baik dari SD, SMP,

maupun SMA yaitu 27 orang (27%), dan yang paling sedikit adalah dari Roedl and Partner, Pengadilan Agama, Balaidesa, Kementerian Agama, Pengadilan Negeri, Dinas Kesehatan, RSUD RA Kartini, dan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yaitu masing masing 1 orang (1%). Seluruh ASN dan PNS di Kabupaten Jepara yang menjadi responden di penelitian ini semuanya masih aktif bekerja di kantor selama adanya pandemi Covid 19.

4.2. Statistik Deskriptif Variabel

Analisis statistik deskriptif variabel bertujuan untuk meninjau jawaban dari responden terhadap masing masing pertanyaan yang menjadi instrumen dalam penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan menggunakan skala Likert. Maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = ((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5) / 5)$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 5

Kuesioner penelitian ini, angka jawaban responden dimulai dari angka 1 hingga 5. Maka dari itu angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 20 hingga 100 dengan rentang 80. Dalam penelitian ini digunakan kriteria 3 kotak dibagi 3 dan menghasilkan rentang sebesar 26,66. Rentang tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan indeks persepsi konsumen terhadap variabel variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

$$73,34 - 100,00 = \text{Tinggi}$$

$$46,67 - 73,33 = \text{Sedang}$$

$$20,00 - 46,66 = \text{Rendah}$$

4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel *Perceived Organizational Support*

Tabel 4.3

Statistik Deskriptif Variabel *Perceived Organizational Support*

Indikator		Perceived Organizational Support					Jumlah	Rata Rata	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Memahami tujuan dan nilai-nilai personal		0	0	5	64	31			
	Jumlah	0	0	15	256	155	426	85,2	tinggi
Memperhatikan kesejahteraan karyawan		0	0	6	62	32			
	Jumlah	0	0	18	248	160	426	85,2	tinggi
Toleransi kesalahan		0	2	7	62	29			
	Jumlah	0	4	21	248	145	418	83,6	tinggi
Menghargai masukan		0	0	5	52	43			
	Jumlah	0	0	15	208	215	438	87,6	tinggi
Memanfaatkan potensi karyawan		0	3	4	59	34			
	Jumlah	0	6	12	236	170	424	84,8	tinggi
Membantu masalah karyawan		0	1	9	65	25			
	Jumlah	0	2	27	260	125	414	82,8	tinggi
Dukungan/bantuan	Jumlah	0	0	7	61	32			

khusus		0	0	21	244	160	425	85	tinggi
		Jumlah						594,2	
		Rata Rata						84,89	tinggi

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 84,89 artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa *perceived organizational support* yang dimiliki oleh ASN dan PNS di Kabupaten Jepara tinggi. Jika dilihat dari sebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 87,6 terdapat pada indikator menghargai masukan, hal ini disebabkan karena para atasan di instansi Kabupaten Jepara menghargai masukan dari para ASN sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Sebab para pemimpin dan atasan harus bisa menerima masukan dari para pegawai sebagai bahan pertimbangan. Sedangkan skor terendah sebesar 82,8 terdapat pada indikator membantu masalah karyawan. Hal ini dikarenakan tidak semua atasan memperhatikan atau terlibat langsung dengan masalah yang sedang dihadapi para ASN. Berdasarkan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa individu yang bekerja sebagai ASN dan PNS di Kabupaten Jepara merasakan adanya dukungan organisasi terhadap kontribusi mereka dengan adanya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, toleransi kesalahan, menghargai masukan, pemanfaatan potensi karyawan, serta adanya dukungan khusus yang diberikan instansi PNS tersebut bekerja.

4.2.2. Statistik Deskriptif Variabel Dukungan Atasan

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Variabel Dukungan Atasan

Indikator		Dukungan Atasan					Jumlah	Rata Rata	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Membantu menentukan tujuan		0	0	11	50	39			
	Jumlah	0	0	33	200	195	428	85,6	tinggi
Mendukung penerapan perilaku baru		0	0	7	57	36			
	Jumlah	0	0	21	228	180	429	85,8	tinggi
Umpan balik pada kinerja tugas		0	0	6	53	41			
	Jumlah	0	0	18	212	205	435	87	tinggi
		Jumlah						258,4	
		Rata Rata						86,13	tinggi

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 86,13, artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa ASN dan PNS yang bekerja di Kabupaten Jepara menunjukkan adanya dukungan atasan yang tinggi. Jika dilihat dari sebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 87 terdapat pada indikator umpan balik terhadap kinerja tugas. Hal ini disebabkan ASN dan PNS yang bekerja di Kabupaten Jepara mendapatkan umpan balik seperti adanya teguran untuk memperbaiki kesalahan saat penyelesaian tugas serta respon yang baik dari para atasan mereka terhadap hasil pekerjaan mereka. Sedangkan skor terendah sebesar 85,6 terdapat pada indikator membantu menentukan tujuan. Meskipun demikian skor tersebut masih tergolong kategori tinggi atau dipersepsikan sangat baik oleh responden. Berdasarkan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa individu yang bekerja sebagai ASN dan PNS di Kabupaten Jepara merasakan adanya

dukungan dari atasan dengan adanya bantuan untuk menentukan tujuan, dukungan penerapan perilaku baru serta adanya umpan balik pada kinerja tugas.

4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Work Engagement

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel Work Engagement

Indikator		Work Engagement					Jumlah	Rata Rata	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Vigor		0	0	2	71	27			
	Jumlah	0	0	6	284	135	425	85	tinggi
Dedication		0	0	6	71	23			
	Jumlah	0	0	18	284	115	417	83,4	tinggi
Absorption		0	1	7	65	27			
	Jumlah	0	2	21	260	135	418	83,6	tinggi
		Jumlah						252	
		Rata Rata						84	tinggi

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 84, artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa ASN dan PNS yang bekerja di Kabupaten Jepara memiliki komitmen positif yang tinggi terhadap organisasi. Jika dilihat dari sebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 85 terdapat pada indikator *vigor*. Hal ini disebabkan ASN dan PNS yang bekerja di Kabupaten Jepara memiliki semangat dan ketahanan mental yang tinggi ketika bekerja, keinginan untuk berusaha dalam pekerjaan serta tekun dalam menghadapi kesulitan.. Sedangkan skor terendah sebesar 83,4 terdapat pada indikator *dedication*. Meskipun paling rendah, namun skor tersebut tergolong tinggi sehingga bisa dimaknai bahwa sebagian besar responden

mempersiapkan bahwa mereka memiliki dedikasi yang baik terhadap pekerjaannya. Berdasarkan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa individu yang bekerja sebagai ASN dan PNS di Kabupaten Jepara memiliki semangat dan ketahanan mental yang tinggi ketika bekerja, merasa benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, sehingga ia akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya, serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

4.2.4. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Indikator		Kinerja Karyawan					Jumlah	Rata Rata	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Kuantitas		0	0	5	64	31			
	Jumlah	0	0	15	256	155	426	85,2	tinggi
Kualitas		0	0	6	62	32			
	Jumlah	0	0	18	248	160	426	85,2	tinggi
Efisiensi karyawan		0	2	7	62	29			
	Jumlah	0	4	21	248	145	418	83,6	tinggi
Kemampuan		0	0	5	51	44			
	Jumlah	0	0	15	204	220	439	87,8	tinggi
Ketepatan		0	3	4	60	33			
	Jumlah	0	6	12	240	165	417	83,4	tinggi
Pengetahuan		0	1	9	65	25			
		0	2	27	260	125	414	82,8	tinggi
Kreativitas		0	0	7	60	33			
		0	0	21	240	165	426	85,2	tinggi
		Jumlah						593,2	
		Rata Rata						84,7	tinggi

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 84,7 artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa ASN dan PNS yang bekerja di

Kabupaten Jepara memiliki kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Jika dilihat dari sebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 87, terdapat pada indikator kemampuan. Hal ini disebabkan ASN dan PNS yang bekerja di Kabupaten Jepara memiliki kemampuan yang memadai dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan skor terendah sebesar 82,8 terdapat pada indikator pengetahuan. Hal ini dikarenakan para ASN kurang memiliki pengetahuan yang menjadi tuntutan pekerjaan di masa pandemi ini. Berdasarkan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa individu yang bekerja sebagai ASN dan PNS di Kabupaten Jepara memiliki kuantitas kerja yang diharapkan organisasi, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai dengan ketentuan organisasi, mengutamakan efisiensi waktu untuk mencapai produktivitas yang tinggi, memiliki kemampuan yang memadai dalam menyelesaikan pekerjaan, mampu melaksanakan pekerjaan tepat waktu, memiliki pengetahuan yang menjadi tuntutan pekerjaan di masa pandemi ini, serta memiliki kreativitas yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.

4.3. Uji Instrumen

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur kuesioner yang digunakan dalam penelitian benar benar valid, artinya kuesioner tersebut mampu mengukur apa yang diharapkan oleh peneliti. Melakukan uji validitas ini menggunakan program SPSS. Uji validitas dapat diketahui dengan melihat r hitung dan r tabel ($N-2$), maka pertanyaan tersebut dikatakan valid. Untuk mengetahuinya dapat melihat r hitung dengan r tabel, jika $\alpha = 0,05$ atau 5% r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan tersebut valid, tetapi jika r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Data

Variabel	Indikator	R-hitung	R-Tabel	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	1. Memahami tujuan dan nilai-nilai personal	0,579	0,1966	Valid
	2. Memperhatikan kesejahteraan karyawan	0,560	0,1966	Valid
	3. Toleransi kesalahan	0,561	0,1966	Valid
	4. Menghargai masukan	0,669	0,1966	Valid
	5. Memanfaatkan potensi karyawan	0,594	0,1966	Valid
	6. Membantu masalah karyawan	0,729	0,1966	Valid
	7. Dukungan / bantuan khusus	0,699	0,1966	Valid
Dukungan Atasan	1. Membantu menentukan tujuan	0,765	0,1966	Valid
	2. Mendukung penerapan perilaku baru	0,755	0,1966	Valid
	3. Umpan balik pada kinerja tugas	0,720	0,1966	Valid
<i>Work Engagement</i>	1. Vigor	0,584	0,1966	Valid
	2. Dedication	0,745	0,1966	Valid
	3. Absorption	0,768	0,1966	Valid
Kinerja Karyawan	1. Kuantitas	0,577	0,1966	Valid
	2. Kualitas	0,558	0,1966	Valid
	3. Efisiensi karyawan	0,560	0,1966	Valid
	4. Kemampuan	0,667	0,1966	Valid

5. Ketepatan	0,601	0,1966	Valid
6. Pengetahuan	0,729	0,1966	Valid
7. Kreativitas	0,695	0,1966	Valid

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Berdasarkan hasil tabel di atas, pengujian validitas menunjukkan nilai *R-Hitung* untuk semua variabel penelitian $>R$ -Tabel (0,1966), sehingga dapat diasumsikan bahwa semua item kuesioner adalah valid.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dinilai dengan stabilitas pengukuran dan memastikan stabilitas jawaban dari waktu ke waktu. Jenis reliabilitas ini dapat diuji dengan menggunakan *alpha cronbach*. Suatu variabel dikatakan reliabel, jika nilai $\alpha > 0,6$. Hal ini ditunjukkan dengan α hasil uji output SPSS sebagai berikut :

Tabel 4.8

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,741	Reliabel
Dukungan Atasan	0,603	Reliabel
<i>Work Engagement</i>	0,664	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,740	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Berdasarkan hasil tabel di atas, pengujian reliabilitas menunjukkan nilai *cronbach's alpha* instrumen untuk semua variabel penelitian mempunyai nilai *cronbach alpha* $> 0,60$ sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen dalam penelitian ini adalah reliabel dan layak untuk digunakan.

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menguji apakah ada korelasi antara variabel-variabel bebas dengan tingkat multikolinieritas tinggi, apabila variabel variabel tersebut terdapat korelasi maka kesimpulannya tidak dapat diandalkan, karena apabila terjadi hubungan yang kuat antara variabel adalah masalah. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Pengujian multikolinearitas dapat dilihat dari besaran VIF (*Variance Inflation Factor*). VIF adalah cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi gejala multikolinear. VIF mengukur keeratan hubungan antar variabel bebas. Nilai VIF di bawah 10 dianggap memadai, menunjukkan tidak adanya multikolinieritas, sedangkan nilai VIF di atas 10 menunjukkan tingkat multikolinearitas yang tinggi di antara variabel (Hair *et al.*, 2009).

Tabel 4.9
Uji Multikolinearitas (Model 1)

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	Tolerance	VIF
1	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Work Engagement</i>	0,976	1,024
2	Dukungan Atasan		0,976	1,024

Sumber : Hasil Olah Data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.9 di atas diketahui bahwa semua nilai VIF variabel bebas dibawah 10 dan nilai *tolerance* di atas 0,10 dapat dinyatakan bahwa dalam regresi tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.10
Uji Multikolinearitas (Model 2)

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	Tolerance	VIF
1	<i>Work Engagement</i>	Kinerja Karyawan	1,000	1,000

Sumber : Hasil Olah Data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.10 di atas diketahui bahwa nilai VIF variabel bebas dibawah 10 dan nilai *tolerance* di atas 0,10 dapat dinyatakan bahwa dalam regresi tidak terjadi multikolinearitas.

4.4.2. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual. Salah satu asumsi utama dari regresi adalah bahwa varian dari kesalahan adalah konstan di seluruh pengamatan. Biasanya, residu diplot untuk menilai asumsi ini. Jika varians dari residual berbeda disebut heteroskedastisitas atau memiliki varian tidak konstan (Greene 2012). Uji statistik yang digunakan adalah uji *glejser*. Uji *glejser* dilakukan dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Apabila sig kurang dari 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas. Sedangkan apabila sig lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.11
Uji Heterokedastisitas (Model 1)

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	Signifikansi
1	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Work Engagement</i>	0,238
2	Dukungan Atasan		0,233

Sumber : Hasil Olah Data SPSS, 2021

Dari hasil uji *glejser* diatas dapat disimpulkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas yang dibuktikan nilai signifikansi semua variabel $> 0,05$.

Tabel 4.12
Uji Heterokedastisitas (Model 2)

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	Signifikansi
1	<i>Work Engagement</i>	Kinerja Karyawan	0,868

Sumber : Hasil Olah Data SPSS, 2021

Dari hasil uji *glejser* diatas dapat disimpulkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas yang dibuktikan nilai signifikansi semua variabel $> 0,05$.

4.4.3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi yang normal. Uji normalitas juga menguji apakah model regresi yang digunakan terdapat gangguan atau tidak.

Tabel 4.13
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.06379635
Most Extreme Differences	Absolute	.103
	Positive	.087
	Negative	-.103
Kolmogorov-Smirnov Z		1.028
Asymp. Sig. (2-tailed)		.241

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Berdasarkan tabel diatas residual menghasilkan nilai 0,241 di atas batas nilai 0,05. Hal ini berarti data terdistribusi dengan normal.

4.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat dan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih serta menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini, uji regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh *perceived organizational support* dan dukungan atasan terhadap *work engagement* pada ASN dan PNS Kabupaten Jepara.

Tabel 4.14
Uji Regresi Linier (Model 1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,541	1,488		4,397	0,000
<i>Perceived Organizational Support</i> Dukungan Atasan	0,135	0,042	0,306	3,238	0,002
	0,167	0,079	0,199	2,107	0,038

Sumber : Hasil Olah Data SPSS, 2021

Persamaan regresi linier yang dipergunakan untuk menganalisis variabel tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,306 \text{ Perceived Organizational Support} + 0,199 \text{ Dukungan Atasan}$$

Dari model tersebut dapat dikatakan bahwa *perceived organizational support* dan dukungan atasan mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work engagement*. Ini terlihat dari koefisien regresi yang positif. Sehingga apabila tingkat *perceived organizational support* dan dukungan atasan tinggi di suatu organisasi hal tersebut akan meningkatkan *work engagement* individu.

Tabel 4.15
Uji Regresi Linier Berganda (Model 2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	19,984	2,751		7,265	0,000
<i>Work Engagement</i>	0,765	0,215	0,338	3,554	0,001

Sumber : Hasil Olah Data SPSS, 2021

Persamaan regresi linier berganda yang dipergunakan untuk menganalisis variabel tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,338 \text{ Work Engagement}$$

Dari model tersebut dapat dikatakan bahwa *work engagement* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Ini terlihat dari koefisien regresi yang positif. Sehingga apabila tingkat *work engagement* tinggi di suatu organisasi hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.6. Pengujian Hipotesis

4.6.1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara nol sampai satu ($0 < R^2 < 1$). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu, berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Tabel 4.16

Koefisien Determinasi (Model 1)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,390	0,152	0,135	1,075

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Besarnya pengaruh *perceived organizational support* dan dukungan atasan terhadap *work engagement* dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2). Hasil menunjukkan *Adjusted R Square* sebesar 0,135 berarti variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 13,5%. Sedangkan 86,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4.17
Koefisien Determinasi (Model 2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	0,338	0,114	0,105	2,476

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Besarnya pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2). Hasil menunjukkan *Adjusted R Square* sebesar 0,105 berarti variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 10,5%. Sedangkan 89,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

4.6.2. Uji F (Uji Model)

Uji F bertujuan mengetahui model estimasi yang digunakan layak atau tidak. Kata layak yaitu untuk dapat menjelaskan variabel independen terhadap dependen. Jika $\alpha = 0,05$ dan hasil signifikan pada tabel $F > 0,05$ maka tidak signifikan, artinya H_0 diterima H_a ditolak. Sebaliknya jika $F < 0,05$ maka signifikan dan H_0 ditolak H_a diterima. Sedangkan cara lain yaitu dengan

membandingkan F hitung dengan F tabel. F hitung > F tabel artinya variabel independen berpengaruh terhadap dependen.

Tabel 4.18
Uji F (Model 1)

No	Independen Variabel	Dependen Variabel	F Hitung	F Tabel	Signifikansi
1	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Work Engagement</i>	8,712	2,70	0,000
2	Dukungan Atasan	<i>Work Engagement</i>			

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Dari tabel diatas uji F hitung sebesar 8,712 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Maka model regresi dapat digunakan untuk variabel independen dan model yang digunakan dalam penelitian layak atau *fit*.

Tabel 4.19
Uji F (Model 2)

No	Independen Variabel	Dependen Variabel	F Hitung	F Tabel	Signifikansi
1	<i>Work Engagement</i>	Kinerja Karyawan	12,632	2,70	0,001

Sumber : Hasil Olah Data SPSS, 2020

Dari tabel diatas uji F hitung sebesar 12,632 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,001. Hal ini berarti nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Maka model regresi dapat digunakan untuk variabel independen dan model yang digunakan dalam penelitian layak atau *fit*.

4.6.3. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Tabel 4.20
Uji Signifikan Parameter Individual (Model 1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,541	1,488		4,397	0,000
<i>Perceived Organizational Support</i> Dukungan Atasan	0,135	0,042	0,306	3,238	0,002
	0,167	0,079	0,199	2,107	0,038

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Derajat kebebasan $df = n - k - 1 = 100 - 4 - 1 = 95$, serta pengujian dua sisi diperoleh nilai sebesar 1,985.

1. Hipotesis 1

Pada tabel 4.20 diperoleh nilai t hitung variabel *perceived organizational support* sebesar 3,238. Hasil perbandingan t_{hitung} dan t_{tabel} sebesar $3,238 > 1,985$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dan nilai signifikansi *perceived organizational support* 0,002 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak, maka variabel *perceived organizational support* secara statistik berpengaruh terhadap *work engagement*.

2. Hipotesis 2

Pada tabel 4.20 diperoleh nilai t hitung variabel dukungan atasan sebesar 2,107. Hasil perbandingan t_{hitung} dan t_{tabel} sebesar $2,107 > 1,985$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dan nilai signifikansi dukungan atasan 0,038 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa uji H_0 ditolak, maka variabel dukungan atasan secara statistik berpengaruh terhadap *work engagement*.

Tabel 4.21
Uji Signifikan Parameter Individual (Model 2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	19,984	2,751		7,265	0,000
<i>Work Engagement</i>	0,765	0,215	0,338	3,554	0,001

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Derajat kebebasan $df = n - k - 1 = 100 - 4 - 1 = 95$, serta pengujian dua sisi diperoleh nilai sebesar 1,985.

3. Hipotesis 3

Pada tabel 4.21 diperoleh nilai t hitung variabel *work engagement* sebesar 3,554. Hasil perbandingan t_{hitung} dan t_{tabel} sebesar $3,554 > 1,985$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dan nilai signifikansi *work engagement* 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa uji H_0 ditolak, maka variabel *work engagement* secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.7. Pembahasan

4.7.1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work*

Engagement

Hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa apabila *perceived organizational support* tinggi, maka *work engagement* akan tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ASN dan PNS Kabupaten Jepara mampu untuk memahami tujuan dan nilai-nilai personal, kesejahteraan PNS diperhatikan oleh atasan, adanya toleransi terhadap kesalahan PNS, adanya

dukungan atau bantuan khusus terutama di masa Covid-19 ini seperti adanya cek kesehatan rutin, pemberian masker, pemberian suplemen makanan dan multivitamin membuat para ASN dan PNS tetap semangat dan memiliki ketahanan mental yang baik ketika bekerja, ingin untuk berusaha dalam pekerjaan serta ketekunan karyawan dalam menghadapi kesulitan karena instansi mereka sudah memberikan dukungan terutama untuk perlindungan kesehatan mereka di masa pandemi Covid-19.

Hal tersebut mendukung penelitian dari Grace Susilowati Man dan Cholichul Hadi (2013) dengan judul “Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* Pada Guru SMA Swasta di Surabaya”. Hasilnya ditemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Penelitian yang mengaitkan *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* juga dilakukan oleh Dwitasari et al (2015) dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Based self esteem* terhadap *Work Engagement*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah *perceived organizational support* dan *organizational based self esteem* secara bersama-sama mempengaruhi *work engagement*.

4.7.2. Pengaruh Dukungan Atasan terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan atasan tinggi, maka *work engagement* akan tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ASN dan PNS Kabupaten Jepara mendapat bantuan atau *support* dari atasan dalam menentukan tujuan organisasi atau instansi, mampu mendukung penerapan perilaku baru terlebih disaat adanya pandemi Covid-19,

yang mana setiap hari para ASN dan PNS mendapat dukungan moril dari atasan. Motivasi bahwa mereka semua pasti bisa melewati masa masa pandemi dengan tetap mematuhi protokol kesehatan, serta pemberian semangat agar para ASN dapat tetap bekerja secara maksimal di masa pandemi, memprioritaskan kesehatan pegawai, dan senantiasa memberi dukungan material sehingga para ASN dan PNS pun tetap semangat dalam bekerja, karena menurut mereka bekerja merupakan hal yang mulia, ibadah sehingga hal ini pun membuat mereka selalu berpikir positif dan bersyukur akan setiap kejadian

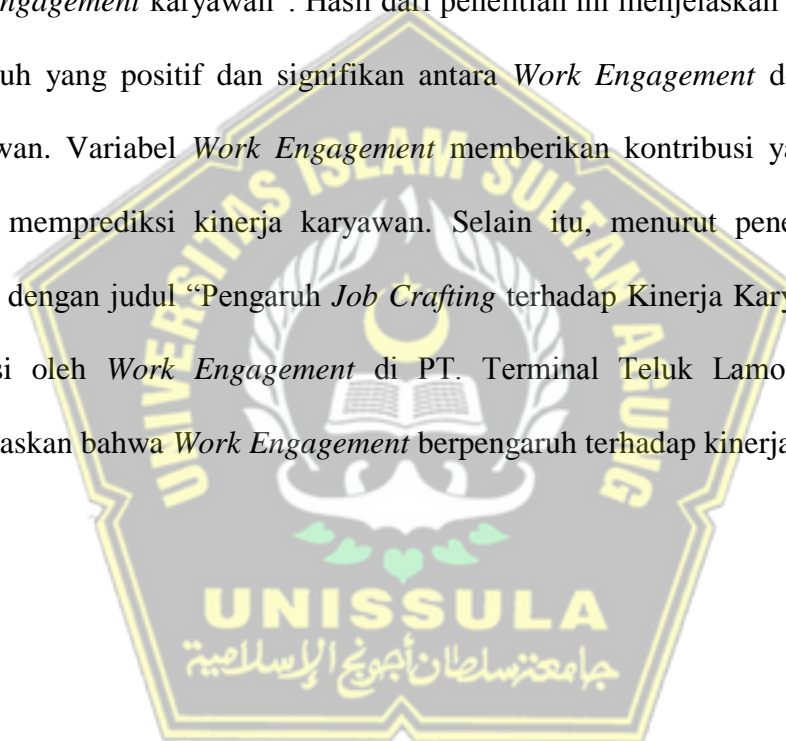
Hal tersebut mendukung penelitian dari Sadiya Ahmed Mohamed dan Maimunah Ali (2016) yang berjudul “The impact of *supervisor support on employees’ engagement*”. Hasil dari penelitian Sadiya Ahmed Mohamed dan Maemunah Ali adalah Dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

4.7.3. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement* tinggi, maka kinerja karyawan akan tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ASN dan PNS Kabupaten Jepara tetap semangat dan memiliki ketahanan mental yang baik ketika bekerja, ingin untuk berusaha dalam pekerjaan serta tetap berfikir positif ketika bekerja karena ASN dan PNS tersebut merasa tertarik dengan apa yang dikerjakannya, memiliki usaha tinggi untuk memperoleh hasil yang diinginkan, menaati peraturan yang diberikan oleh perusahaannya terutama terkait protokol kesehatan di masa pandemi, mengerjakan tanggung jawab yang diberikan dan menyelesaikannya dengan tepat waktu.

Sehingga hal ini pun membuat kinerja mereka tetap berkualitas, mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, karena selalu ada *time report* dengan menyesuaikan protokol Kesehatan. Sehingga kinerja tetap optimal sesuai visi dan misi perusahaan.

Hal tersebut mendukung penelitian Irmawati dan Alifa (2017) dengan judul “Pengaruh *Quality of work life, self determination* dan *job performance* terhadap *work engagement* karyawan”. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Work Engagement* dengan Kinerja Karyawan. Variabel *Work Engagement* memberikan kontribusi yang bermakna dalam memprediksi kinerja karyawan. Selain itu, menurut penelitian Albana (2019) dengan judul “Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh *Work Engagement* di PT. Terminal Teluk Lamong Surabaya” menjelaskan bahwa *Work Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Peningkatan kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat ditingkatkan melalui adanya *work engagement* dari para karyawan, yang mana dalam penelitian ini adalah ASN dan PNS di Kabupaten Jepara. *Work engagement* dapat diperkuat melalui adanya *perceived organizational support* dan dukungan atasan.

Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. ASN dan PNS di Kabupaten Jepara mendapatkan kesejahteraan dan bantuan khusus terutama di masa Covid-19 ini dengan adanya cek kesehatan rutin, pemberian masker, sehingga para ASN dan PNS tetap semangat dan memiliki ketahanan mental yang baik ketika bekerja, karena instansi mereka sudah memberikan dukungan terutama untuk perlindungan kesehatan mereka di masa pandemi Covid-19.
2. Dukungan atasan berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. ASN dan PNS di Kabupaten Jepara mampu mendukung penerapan perilaku baru terlebih disaat adanya pandemi Covid-19, seperti menggunakan masker ketika bekerja, mengecek suhu tubuh ketika masuk kantor, melakukan pembatasan interaksi secara langsung, menerapkan pola sehat sesuai protokol kesehatan, serta menjaga

komunikasi secara efektif sehingga para ASN dan PNS pun tetap semangat dalam bekerja, karena menurut mereka bekerja merupakan hal yang mulia, ibadah sehingga hal ini pun membuat mereka selalu berpikir positif ketika bekerja.

3. *Work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. ASN dan PNS di Kabupaten Jepara tetap semangat dan memiliki ketahanan mental yang baik ketika bekerja, ingin untuk berusaha dalam bekerja karena instansi mereka sudah memberikan dukungan terutama untuk perlindungan kesehatan mereka di masa pandemi Covid-19 sehingga hal ini pun membuat kinerja mereka tetap berkualitas, mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, karena selalu ada time report dengan menyesuaikan protokol kesehatan, selain itu kinerja tetap maksimal sesuai visi dan misi perusahaan.

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini menggambarkan bahwa untuk mencapai peningkatan kinerja yang baik, diperlukan suatu *work engagement* yang tinggi di tempat kerja. *Work engagement* adalah suatu situasi dimana karyawan dapat berkomitmen secara positif dan dapat mengekspresikan dirinya secara total dan terikat. *Work engagement* di suatu organisasi dapat tercapai apabila karyawan mendapatkan atau merasakan adanya *perceived organizational support*, yakni persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi memberi dukungan, menghargai usaha dan kontribusi karyawan serta adanya dukungan dari atasan kepada karyawan baik dukungan berupa materi maupun non materi.

5.3. Implikasi Manajerial

Mewujudkan organisasi pemerintahan yang baik menjadi suatu hal yang tidak dapat ditawar lagi keberadaannya dan mutlak harus terpenuhi. Keberhasilan sebuah program kerja atau strategi ditentukan oleh penguasaan pengetahuan di antara anggota anggota organisasi. Apabila anggota organisasi memiliki *work engagement* yang mumpuni, maka kinerja anggota organisasi akan baik, sehingga tujuan dan rencana yang sudah dirancang oleh organisasi akan tercapai.

Manajemen perlu mempertahankan kebiasaan memberikan briefing dan motivasi para pemimpin di perusahaan untuk terus memikirkan strategi untuk meningkatkan *work engagement* dari para karyawan, lebih-lebih di masa pandemic Covid-19 ini. *Work engagement* dimasa pandemic Covid-19 dapat ditingkatkan dengan adanya *perceived organizational support* dan dukungan dari atasan. Organisasi harus memperhatikan kesehatan para karyawannya yang tetap bekerja di kantor selama masa pandemic Covid-19, dengan cara adanya cek kesehatan rutin, pemberian masker, pemberian suplemen makanan dan multivitamin, sehingga hal ini membuat para karyawan tetap semangat dan memiliki ketahanan mental yang baik ketika bekerja. Selain itu, adanya dukungan dukungan lain berupa kompensasi benefit seperti tunjangan hari raya, bonus, fasilitas medikal, dan transportasi bagi pekerja *work from office* atau WFO, akan memengaruhi karyawan memersepsikan bahwa perusahaan memiliki kepedulian terhadap karyawannya. Selain itu, adanya peran dan tanggung jawab sebagai tim dalam pekerjaan serta menganggap bekerja

merupakan salah satu perbuatan ibadah yang mulia juga dapat meningkatkan keterikatan kerja bagi para karyawan. Hal itu akan berdampak positif bagi karyawan dalam pembentukan keterikatan kerja atau engagement dalam bekerja. Adanya keterikatan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari para karyawan untuk bias mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang memerlukan perbaikan serta pengembangan pada studi studi berikutnya. Keterbatasan keterbatasan pada penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini tidak memiliki data pasti terkait jumlah PNS di Kabupaten Jepara yang tetap bekerja di masa Covid-19 karena akses informasi yang terbatas di masa pandemi.
2. Pengumpulan data untuk penelitian hanya menggunakan kuesioner saja. Sehingga dikhawatirkan adanya *self-respons bias*, responden menjawab sendiri semua item kuesioner yang mungkin tidak sesuai dengan dirinya pada item kinerja karyawan.

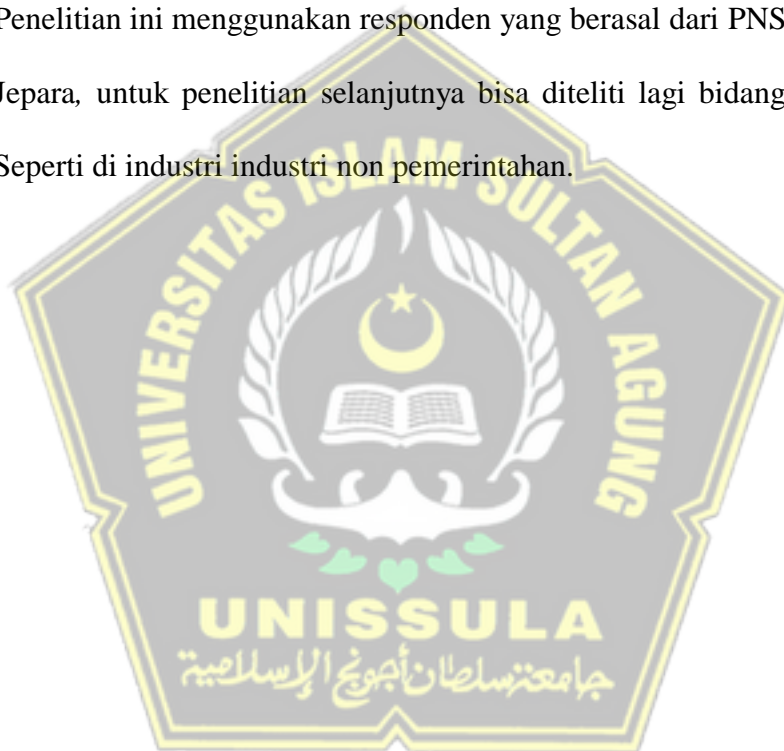
5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan pada penelitian ini, maka agenda penelitian mendatang adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini meneliti tentang variabel-variabel yang dapat meningkatkan kinerja SDM. Salah satunya dengan *work engagement*. Penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja

SDM di masa pandemic Covid-19, misalnya variabel *organizational citizenship behavior*.

2. Pengumpulan data tidak hanya berasal dari kuesioner saja, tetapi bisa ditambah dengan wawancara, karena akan lebih mendapatkan jawaban yang mendalam dari responden. Serta kuesioner pada item kinerja karyawan agar diisi oleh atasan langsung agar tidak terjadi bias.
3. Penelitian ini menggunakan responden yang berasal dari PNS di Kabupaten Jepara, untuk penelitian selanjutnya bisa diteliti lagi bidang industri lain. Seperti di industri industri non pemerintahan.



DAFTAR PUSTAKA

- Albana, H. (2018). Pengaruh job crafting terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh work engagement di pt. terminal teluk lamong, surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1).
- Ahmed, U., Majid, A. H. A., & Zin, M. M. (2016). Moderation of meaningful work on the relationship of supervisor support and coworker support with work engagement. *The Journal of Business, Economics, and Environmental Studies (JBEEES)*, 6(3), 15-20.
- Ahmed, U., Majid, A., Al-Aali, L., & Mozammel, S. (2019). Can meaningful work really moderate the relationship between supervisor support, coworker support and work Engagement?. *Management Science Letters*, 9(2), 229-242.
- Anggraini, M. (2017). Pengaruh *Perceive Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Job Engagement Dan Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi (Survey Pada Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta) (Doctoral dissertation, UPN" Veteran" Yogyakarta).
- Apriliana, S., Hamid, D., & Hakam, M. S. O. (2013). Pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 180-187.
- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 169-177.
- Ayu, D. R., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2015). Pengaruh job demands, job resources dan personal resources terhadap work engagement. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 1(1), 12.
- Bacharach, S. B., & Bamberger, P. (2007). Organizational context and post-event distress: 9/11 and the New York City firefighters. *Academy of Management Journal*, 50(4), 849-868.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*.
- Bhate, Rucha. (2013). Supervisor Supportiveness: Global Perspectives. Quick insights 3. Sloan Center on Aging & Work at Boston College.
- Dessler, G. (2005). *Human resource management*. United Kingdom: Pearson Education.

- Dessler, Garry 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salembang empat
- Douglas, G. 2015. *Manajemen Kas*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Dwitasari, A. I., Ilhamuddin, I., & Widyasari, S. D. (2016). Pengaruh perceived organizational support dan organizational-based self esteem terhadap work engagement. *MEDIAPSI*, 1(1), 40-50.
- Farida, E. (2013). Pengaruh perilaku kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi intrisik dan work engagement terhadap kinerja karyawan. *Studi pada dosen Tetap Universitas Swasta DKI Jakarta. Disertasi Universitas Brawijaya Malang*.
- Feinberg, E. G. (2013). *Cross-cultural competence training effectiveness: the impact of training transfer and predictors of transfer* (Doctoral dissertation).
- Firdaus, R. R. (2019). Pengaruh Stress Kerja dan Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.
- Hair JF. (2003). *Essentials of Business Research Methods*: Wiley
- Hair JF, Black WC, Babin BJ
- Hair, J., Black W.C., Babin B.J., & Anderson R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A Global Perspective*. Prentice-Hall, New Jersey
- Handoyo, A. W. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1).
- Hasan iqbal, pokok-pokok materi statistik, jakarta, Pt bumi aksara
- Imawati, R. (2014). Pengaruh budaya organisasi dan work engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*, 1(1), 37-43.
- Irmawati, I. (2017). Pengaruh quality of work life, self determination, dan job performance terhadap work engagement karyawan.
- Insan, A. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan. *Journal Of Business Studies*, 2(1), 1-18
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532.
- Lockwood, N. 2007. Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage HR Strategic Role. *SHRM Research*, h. 1-11.

- Malhotra, Naresh and Birks, David. (2007). *Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition*, Harlow, UK. Pearson Education, 835pp
- Man, G. S., & Hadi, C. (2013). Hubungan antara perceived organizational support dengan work engagement pada guru SMA swasta di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2(2), 90-99.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2004. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*, alih bahasa. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Mohamed, S. A., & Ali, M. (2016). The impacts of supervisor support on employees' engagement. *International Journal of Research & Review*, 14(3), 14-20.
- Mustika, S. I., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 9-15.
- Perdana, A. (2014). *Perbedaan Work Engagement antara Karyawan Tetap dan Karyawan Outsourcing pada Pegawai PT. Sakti Bangun Kencana Rayeuk* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Sarif Kasim Riau).
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development International Journal of Economics & Management Sciences, 6(2). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000403>
- Rashid, H. A., Asad, A., & Ashraf, M. M. (2011). Factors persuading employee engagement and linkage of EE to personal & organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 98-108.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Rivai, Veitzal, (2008). *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saling Perusahaan*. Edisi Kedua. Rajawali Pres, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

- Rosita, K. F., & Wulandari, F. (2018). PENGARUH DUKUNGAN SUPERVISOR DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI INTRINSIK PADA KARYAWAN PT. POS INDONESIA PERSERO 57100 (Doctoral dissertation, IAIN Surakarta).
- Sri Wulandari KN, A., & Irmawati, I. (2017). *Pengaruh Quality Of Work Life, Self Determination, Dan Job Performance Terhadap Work Engagement Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Pamor Spinning Mill's Di Karanganyar)* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammdiyah Surakarta).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sutanto, E. M., & Suwondo, D. I. (2015). Hubungan lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 17(2), 135-144.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabetha
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.
- Waileruny, H. T. (2014). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Maluku Cabang Utama Kota Ambon. *Agora*, 2(2), 1395-1403.
- Wikaningrum, T. (2010). Analisis Stresor Kerja, Dukungan Organisasional Persepsian, dan Gender Terhadap Work-Family Conflict dan Family-Work Conflict. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 565-577.



Daftar Pernyataan

Kuesioner Penelitian **PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, DUKUNGAN ATASAN DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada ASN dan PNS di Kabupaten Jepara)

Dengan hormat, kuesioner ini ditujukan untuk membantu pengumpulan data penelitian yang merupakan salah satu syarat bagi peneliti untuk dapat menyelesaikan studi program S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Untuk itu peneliti memohon bantuan kepada saudara/saudari untuk bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini dengan sebenar benarnya. Atas kesediaannya, peneliti mengucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Willi Erika Rahmayani
NIM 30401700259

LAMPIRAN 1**DAFTAR PERNYATAAN****IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama/Inisial :
2. Nama Instansi :
3. Masa Kerja : tahun
4. Jabat :
5. Usia :
6. Pendidikan Terakhir :
7. Status Kerja di masa pandemi :

Petunjuk

Berilah peringkat (jawab) atas pernyataan berikut ini dengan memberikan tanda (√) pada huruf-huruf yang tersedia di depan jawaban yang paling tepat dengan keadaan saudara

- a. Sangat setuju (SS) Skor 5
- b. Setuju (S) Skor 4
- c. Ragu-ragu (R) Skor 3
- d. Tidak setuju (TS) Skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) Skor 1

PERNYATAAN

PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
Selama masa Pandemi Covid-19:						
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai kuantitas kerja yang diharapkan perusahaan.					
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai dengan ketentuan perusahaan.					
3.	Saya mengutamakan efisiensi waktu untuk mencapai produktivitas yang tinggi.					
4.	Saya memiliki kemampuan yang memadai dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5.	Saya mampu melaksanakan pekerjaan tepat waktu dan tepat sasaran.					
6.	Saya memiliki pengetahuan yang menjadi tuntutan pekerjaan di masa pandemi ini.					
7.	Saya memiliki kreativitas yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.					
Open Question:						
Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kinerja karyawan yang baik di masa pandemi Covid-19?						

.....

 Apa kendala/masalah yang Bapak/Ibu hadapi dalam menjalankan pekerjaan di masa pandemi ini?

.....

**PERNYATAAN
 PENGUKURAN *WORK ENGAGEMENT***

No	Pernyataan	STS 1	TS 2	R 3	S 4	SS 5
Pada masa Pandemi Covid-19:						
<i>Vigor</i>						
1.	Saya saat pergi bekerja saya merasa penuh semangat dan energi.					
2.	Ketika sedang melakukan pekerjaan, saya merasa kuat dan penuh semangat.					
3.	Saya tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan.					
4.	Saya mampu bekerja dalam jangka waktu yang lama.					
5.	Saya memiliki ketahanan mental yang kuat.					
6.	Saya selalu melaksanakan					

pekerjaan dengan tekun meskipun dalam prosesnya menghadapi kendala

Pada masa Pandemi Covid-19:

Dedication

-
7. Saya merasa bahwa pekerjaan saya adalah pekerjaan yang penuh dengan makna dan tujuan.
-
8. Saya sangat antusias dengan pekerjaan saya.
-
9. Pekerjaan saya memberikan inspirasi bagi diri sendiri dan orang lain.
-
10. Saya bangga dengan profesi pekerjaan yang saya lakukan.
-
11. Pekerjaan saya adalah pekerjaan yang menantang.
-

Pada masa Pandemi Covid-19:

Absorption

-
12. Saat sedang bekerja saya merasa waktu berlalu begitu cepat.
-
13. Saya merasa terikat dengan pekerjaan saat ini.
-
14. Saya berkonsentrasi saat bekerja.
-

Open Question:

Menurut Bapak/Ibu, hal apa saja yang dapat meningkatkan Work Engagement (keterikatan kerja) di masa Pandemi seperti ini?

.....
.....



PERNYATAAN

PENGUKURAN DUKUNGAN ATASAN (*SUPERVISOR SUPPORT*)

No	Pernyataan	STS 1	TS 2	R 3	S 4	SS 5
Selama masa Pandemi Covid-19:						
1.	Atasan saya membantu mengarahkan pencapaian tujuan pekerjaan saya.					
2.	Atasan membantu saya dalam menerapkan perilaku kerja baru.					
3.	Atasan saya memberikan umpan balik pada hasil pekerjaan saya.					
Open Question :						
Dukungan apa saja yang atasan Bapak/Ibu berikan di masa pandemi Covid-19 seperti saat ini?						
.....						
.....						
.....						

PERNYATAAN

PENGUKURAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
Selama masa Pandemi Covid-19:						
1.	Instansi ini sangat memahami tujuan dan nilai-nilai personal karyawan.					
2.	Instansi ini memperhatikan kesejahteraan karyawan.					
3.	Instansi ini akan mentolerir kesalahan terkait pekerjaan, asalkan karyawan yang bersangkutan mau mengakuinya.					
4.	Instansi ini menghargai pendapat/masukan karyawan.					
5.	Bila ada kesempatan, Instansi ini akan memanfaatkan potensi karyawan.					
6.	Instansi bersedia membantu karyawan menghadapi masalahnya					
7.	Instansi ini akan membantu karyawan bila karyawan memerlukan bantuan khusus.					

Open Question:

Apakah dukungan yang diberikan Instansi terhadap Bp/Ibu untuk mendukung kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19?

.....
.....
.....

Bentuk dukungan Instansi seperti apakah yang Bp/Ibu perlukan (namun belum dipenuhi)?

.....
.....
.....

