

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI PENINGKATAN *EMPLOYEE*
*ENGAGEMENT***

Skripsi

**Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh:
Nama : Nita Nur Kholifah
NIM : 30401612280**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
UNIVERSITAS SULTAN AGUNG
SEMARANG
2023**

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENINGKATAN *EMPLOYEE* *ENGAGEMENT*


Disusun Oleh:
Nita Nur Kholifah
NIM : 30401612280

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 28 Juli 2023

Susunan Dewan Penguji

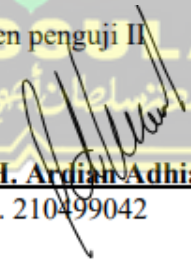
Pembimbing

Penguji I


Arizqi, SE., M.M.
NIK. 0627109002


Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M.
NIK. 0608036601

Dosen penguji II


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

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Tanggal 31 juli 2023

Ketua Program Studi S1 Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis, ST., S.E., M.M.
NIDN. 0623036901

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Skripsi

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI PENINGKATAN *EMPLOYEE*
*ENGAGEMENT***

**Disusun oleh :
Nita Nur Kholifah
NIM : 30401612280**

**Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang**



**Semarang, 28 Juli 2023
Pembimbing,**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Arizqi'.

**Arizqi, SE., M.M.
NIK. 0627109002**

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Dengan ini, saya

Nama : Nita Nur Kholifah

NIM : 30401612280

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul “model peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui peningkatan *employee engagement*” ini benar-benar hasil karya sendiri bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain atau pihak lain yang terdapat dalam skripsi ini telah dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini, saya secara pribadi siap menanggung resiko/sanksi hukum yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 01 September 2023



Nita Nur Kholifah
30401612280

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nita Nur Kholifah
NIM : 30401612280
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Alamat Asal : Jalan pandansari 6 rt 04/ rw 01
Email : aginoyonita95@gmail.com

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa skripsi berjudul :

“Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan *Employee Engagement*”

Adalah hasil karya saya sendiri, dalam Skripsi ini belum pernah ada karya yang diajukan untuk memperoleh gelar/sebutan akademik di suatu perguruan tinggi. Semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas Royalti Non-Eklusi untuk disimpan, dialihmediakan, di kelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah ini maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 28 Juli 2023
Yang membuat pernyataan

Nita Nur Kholifah
30401612280

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan judul “Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan *Employee Engagement*”.

Karya ini dapat terselesaikan karena bantuan berbagai pihak, sehingga selayaknya penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi
2. Bapak Dr. H. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Arizqi, SE.,M.M Selaku dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu dalam membimbing saya dengan penuh kesabaran.
4. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Bapak dan ibu tercinta dan keluarga besar yang senantiasa memberikan dukungan moral, spiritual dan material kepada saya untuk menyelesaikan praskripsi ini.
6. Adik, kakak teman-teman, pasangan, motifator. Nabilla, Aldo, Kakak Pungki, Rina, Andre Aginoyo, Mbak Caca, Saka dan masih banyak lainnya serta seluruh anggota keluarga yang selalu menyayangi dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan praskripsi ini.
7. Semua teman sepembimbingan, dan teman-teman Manajemen yang senantiasa menemani dan menjadi rekan terbaik selama masa perkuliahan. Semua teman-teman dan sahabat-sahabatku yang senantiasa mendukungku dengan memberi semangat, doa, dan bantuan yang luar biasa pada penyusunan praskripsi ini. Terutama untuk Rina Sani Maulida, Vina, Nilal, Mbak Caca, Eka dan Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan usulan penelitian skripsi ini. Terima kasih banyak untuk kalian semua yang selalu mensupport untuk menyelesaikan pra skripsi sampai lulus nanti.

8. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu kritik dan saran yang membangun penulis harapkan guna kesempurnaan tulisan ini di kemudian hari. Semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 28 Juli 2023

Penulis

Nita Nur Kholifah



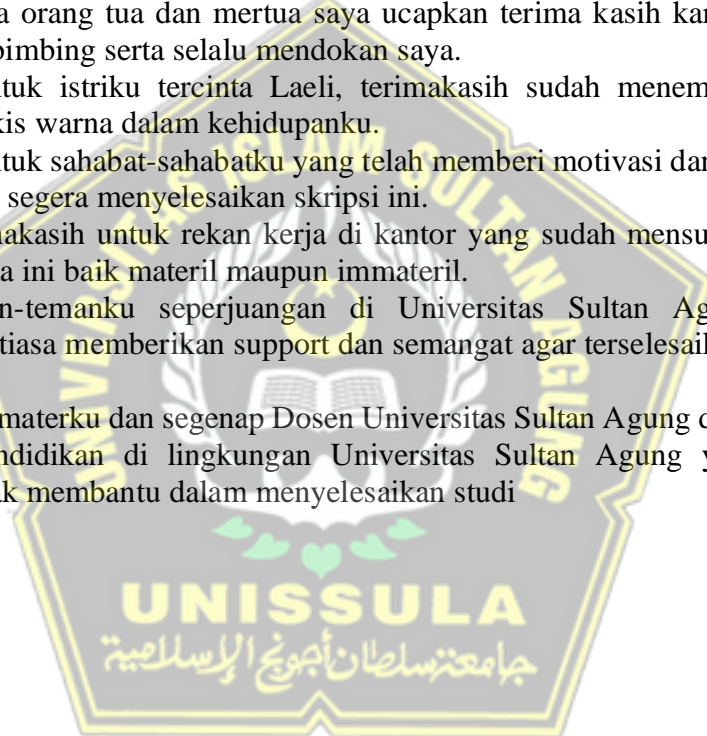
MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

*"Pekerjaan yang mulia adalah pekerjaan yang dilakukan dengan sepenuh hati,
berdedikasi dan akselerasi"*
"Kita adalah actor utama dalam rules kehidupan manusia"

PERSEMBAHAN :

1. Teruntuk diriku sendiri, terimakasih karena sudah kuat sampai detik ini melalui perjalanan yang cukup panjang.
2. Kedua orang tua dan mertua saya ucapkan terima kasih karena sudah membimbing serta selalu mendokan saya.
3. Teruntuk istriku tercinta Laeli, terimakasih sudah menemaniku dan melukis warna dalam kehidupanku.
4. Teruntuk sahabat-sahabatku yang telah memberi motivasi dan semangat untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
5. Terimakasih untuk rekan kerja di kantor yang sudah mensupport saya selama ini baik materil maupun immateril.
6. Teman-temanku seperjuangan di Universitas Sultan Agung yang senantiasa memberikan support dan semangat agar terselesaikan skripsi ini.
7. Almamaterku dan segenap Dosen Universitas Sultan Agung dan Tenaga Kependidikan di lingkungan Universitas Sultan Agung yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan studi



ABSTRAK

Kinerja merupakan bentuk dari perwujudan kerja yang biasanya digunakan sebagai dasar bentuk penilaian terhadap SDM. Dengan adanya kinerja bisa mewujudkan suatu pencapaian guna melakukan pelaksanaan kegiatan program, dan kebijaksanaan dalam pencapaian sasaran, tujuan, misi, dan visi unit kerja pribadi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Perilaku Kerja Cerdas Terhadap Kinerja Sdm Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab. Demak Jawa Tengah).

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah populasi sebanyak 38 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh yang artinya seluruh populasi tersebut dijadikan sampel dalam penelitian. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan Analisis Regresi Berganda dengan program SPSS V.25 dan uji Sobel test.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. , perilaku kerja cerdas memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sdm, perilaku kerja cerdas memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sdm, kepuasan kerja terbukti memediasi antara kepemimpinan islami terhadap kinerja sdm dan kepuasan kerja terbukti memediasi antara perilaku kerja cerdas terhadap kinerja sdm.

Kata kunci : kepemimpinan islami, perilaku kerja cerdas, kepuasan kerja dan kinerja SDM

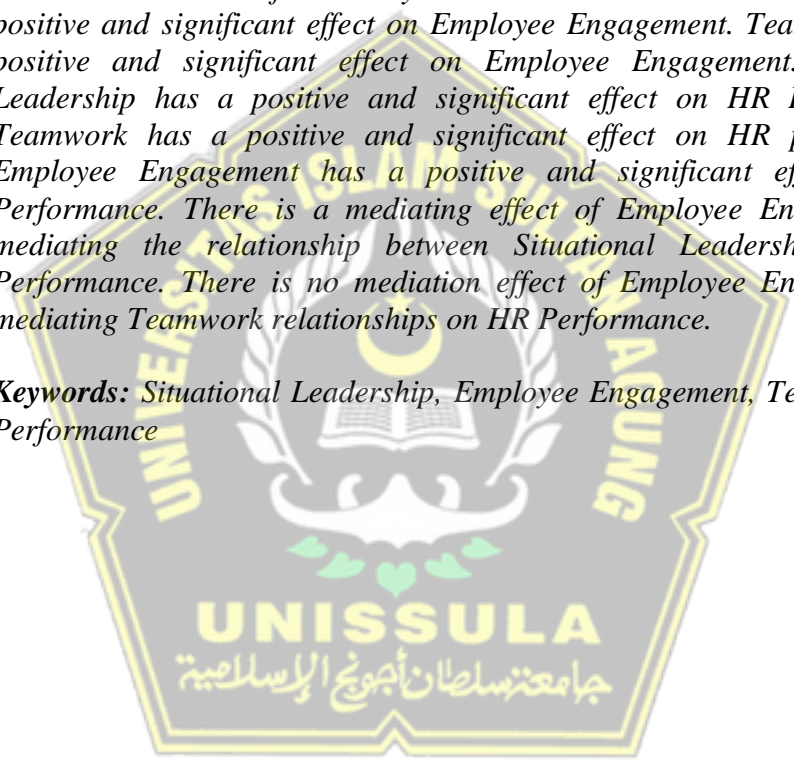
ABSTRACT

Improving employee performance is also influenced by teamwork or teams. Teamwork is needed in a company to increase efficiency and effectiveness. The purpose of this study is to determine the Model for Improving Human Resource Performance through Increasing Employee Engagement.

This type of research uses a quantitative approach with a total population of 132 people using a purposive sampling technique with a sample size of 100 people. The method used is descriptive method with Path Analysis with SPSS V.25 program.

The results of the study show that Situational Leadership has a positive and significant effect on Employee Engagement. Teamwork has a positive and significant effect on Employee Engagement. Situational Leadership has a positive and significant effect on HR Performance. Teamwork has a positive and significant effect on HR performance. Employee Engagement has a positive and significant effect on HR Performance. There is a mediating effect of Employee Engagement in mediating the relationship between Situational Leadership and HR Performance. There is no mediation effect of Employee Engagement in mediating Teamwork relationships on HR Performance.

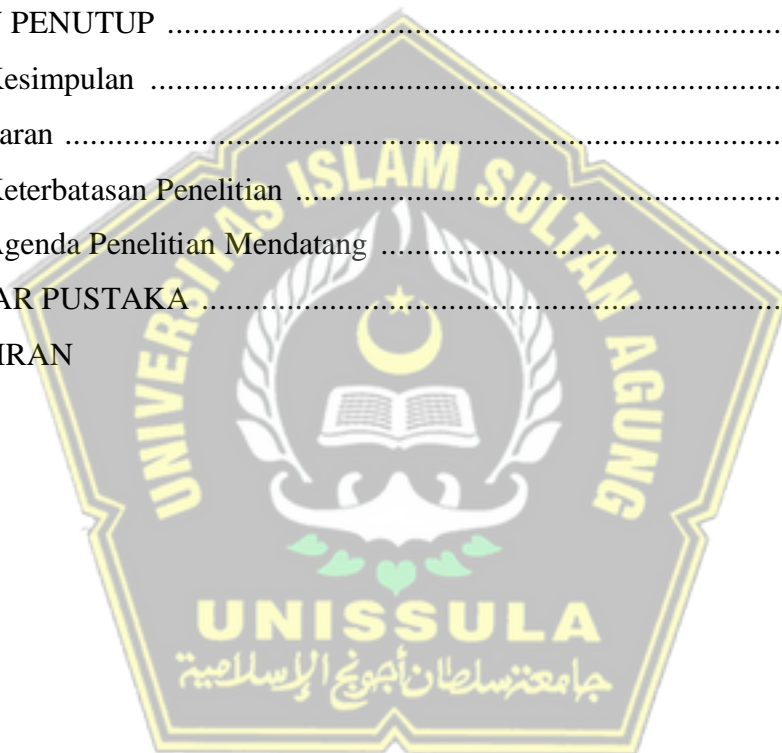
Keywords: *Situational Leadership, Employee Engagement, Teamwork, HR Performance*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI	iv
KATA PENGANTAR	v
MOTO DAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 <i>Employee Engagement</i>	8
2.2 Kepemimpinan Situasional	10
2.3 <i>Teamwork</i> atau Kerjasama Tim	14
2.4 Kinerja SDM	17
2.5 Pengembangan Hipotesis	20
2.6 Penelitian Terdahulu	25
2.7 Model Empirik Penelitian	27
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1 Pendekatan Penelitian	29
3.2 Populasi dan Sampel	29
3.3 Sumber dan Jenis Data	31
3.4 Metode Pengumpulan Data	31
3.5 Variabel dan Indikator	32

3.6 Teknik Analisis	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Hasil Analisis Deskriptif	44
4.2 Hasil Pengujian Kualitas Data	52
4.3 Hasil Pengujian Asumsi Klasik	53
4.4 Hasil Uji Hipotesis	56
4.5 Hasil Path Analisis	64
4.6 Pembahasan	68
BAB V PENUTUP	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	75
5.3 Keterbatasan Penelitian	75
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	76
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Definisi Indikator Variabel	34
Tabel 3.2	Analisis Penskoran Skala	36
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia	45
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	45
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Lama Bekerja	46
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Terkait Kepemimpinan Situasional	48
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Terkait <i>Teamwork</i>	49
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Terkait <i>Employee Engagement</i>	50
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Terkait Kinerja SDM	51
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	52
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas	53
Tabel 4.11	Hasil Uji Normalitas	54
Tabel 4.12	Hasil Uji Multikolonieritas	55
Tabel 4.13	Hasil Uji Heteroskedastisitas	56
Tabel 4.14	Hasil Uji Regresi Model 1	57
Tabel 4.15	Hasil Uji Regresi Model 2	58
Tabel 4.16	Hasil Uji t Model 1	59
Tabel 4.17	Hasil Uji t Model 2	60
Tabel 4.18	Hasil Uji F (Simultan)	62
Tabel 4.19	Koefisien Determinasi Model 1	63
Tabel 4.20	Koefisien Determinasi Model 2	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Empirik Penelitian	28
------------	--------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini persaingan dunia usaha semakin berkembang pesat, sehingga para pelaku usaha dituntut untuk mampu bersaing agar usahanya tidak tertinggal dan mengalami kebangkrutan. Keberadaan sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkompetensi tinggi serta keterampilan yang baik akan dapat memajukan sebuah perusahaan. Sumber daya manusia harus mampu berpikir secara cerdas, kreatif dan inovatif serta mampu bekerja secara maksimal untuk memajukan perusahaan. Sebab, bagaimana pun juga perusahaan tidak akan dapat mencapai tujuannya secara maksimal apabila tidak memiliki sumber daya manusia yang berkompeten. Sehingga, kinerja sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan menjadi sangat penting demi kemajuan sebuah perusahaan.

Kemajuan sebuah perusahaan tidak terlepas dari proses manajemen yang dimana aspek dasar pada proses tersebut ialah sumber daya manusia atau SDM. Kinerja SDM yang tinggi, baik dan professional akan membantu meningkatkan kemajuan dari perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kredibilitas perusahaan, maka manajemen perusahaan harus menyiapkan dan menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja SDM. Salah satu yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja SDM adalah

dengan peningkatan *Employee Engagement*. *Employee Engagement* atau keterlibatan karyawan merupakan suatu konsep yang dapat dilihat dari *discretionary effort*, yakni karyawan memiliki pilihan, karyawan bertindak bagi kepentingan organisasi. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi merupakan karyawan yang mampu terlibat secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan yang dibebankan (Yudiani, 2017). Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan *Employee Engagement* Sumber Daya Manusia yaitu kepemimpinan situasional dan *teamwork*.

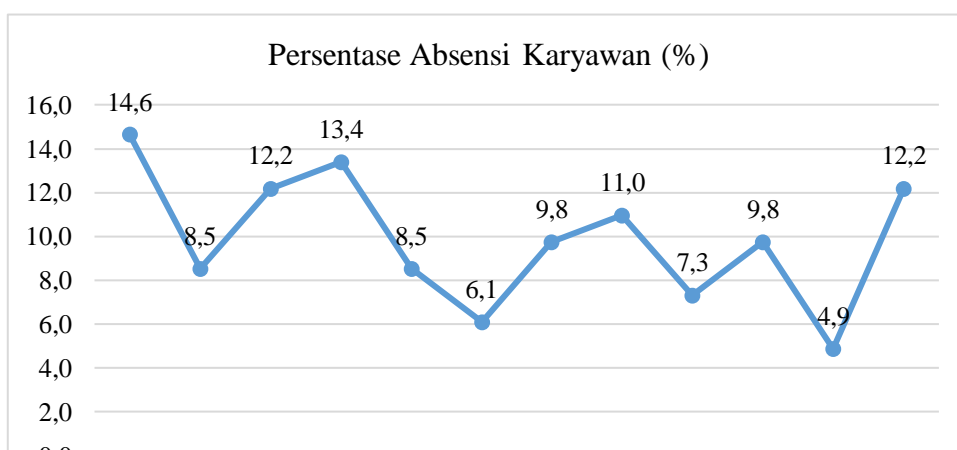
Dalam penerapan teori kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada saat tertentu dan mengidentifikasi kondisi pegawai yang dipimpinnya (Aizizah, 2017). Seorang pemimpin harus mampu mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat merupakan keputusan yang memiliki bobot dan dapat diterima oleh bawahannya. Peran kepemimpinan situasional menjadi sangat penting dalam upaya mengatasi berbagai permasalahan yang ada. Sehingga, kepemimpinan situasional perlu diterapkan dengan baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh *teamwork* atau kerjasama tim. *Teamwork* sangat diperlukan dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi maupun efektivitas. Jika perusahaan tidak mempunyai *teamwork* yang kuat antar satu divisi dengan divisi lainnya atau antar karyawan satu dengan karyawan yang lainnya maka hasil yang diperoleh tidak akan maksimal dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai (Awalia, 2020).

Kerjasama tim muncul jika para anggota organisasi diarahkan oleh pimpinannya secara terus menerus dan menguntungkan setiap anggota.

Penerapan *teamwork* oleh PT. Mitra Kargo Indonesia adalah untuk menjaga aktivitas perusahaan dalam jasa logistik dan juga untuk meningkatkan kinerja karyawannya, sehingga tidak memberikan kerugian besar bagi perusahaan. Hal tersebut perlu untuk dilakukan mengingat bahwa beberapa bulan terakhir kinerja karyawan di PT. Mitra Kargo mengalami penurunan.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari pihak HRD PT. Mitra Kargo mengatakan bahwa penurunan kinerja karyawan dapat dilihat dari absen atau daftar hadir karyawan. Ketidakhadiran karyawan tersebut menurunkan kinerjanya yang berdampak pada aktivitas pengiriman barang. Apabila karyawan tidak hadir maka tugas yang dibebankan kepadanya akan terbengkalai atau tidak terlaksanakan. Hal ini dapat menurunkan kinerja seseorang sehingga dalam jangka panjang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Berikut merupakan diagram data absensi karyawan selama kurun waktu satu tahun terakhir yaitu pada tahun 2021:



Sumber: PT. Mitra Kargo Indonesia Tahun 2021

Dari tabel di atas diketahui bahwa selama satu tahun terakhir, kehadiran karyawan pada PT. Mitra Kargo Indonesia mengalami naik turun atau dapat dikatakan jumlah karyawan yang hadir setiap bulannya tidak konsisten mengalami peningkatan. Hal ini dipicu karena adanya beberapa masalah yang terjadi seperti perbedaan sudut pandang, komunikasi yang kurang antar anggota, hilangnya tanggung jawab personal serta hilangnya koordinasi antar sesama karyawan. Kondisi tersebut menyebabkan banyak karyawan yang tidak masuk kerja. Sehingga menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan.

Selain fenomena *gap* yang terjadi di PT. Mitra Kargo Indonesia terdapat pula *research gap* dalam penelitian ini, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Roy (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Nasir (2020) yang mana kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, pendapat yang berbeda dikemukakan oleh

Asbary, dkk (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian berkaitan dengan kinerja SDM beserta variabel-variabel yang berpengaruh telah banyak dilakukan. Hasil penelitian-penelitian tersebut ada yang mendukung dan menolak. Melalui *research gap* yang telah ditentukan dalam penelitian terdahulu maka dapat diketahui adanya perbedaan dari masing-masing variabel dimana ada variabel dengan hasil yang berpengaruh dan variabel tidak berpengaruh.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di PT. Mitra Kargo Indonesia dengan judul “Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan *Employee Engagement*”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “*Bagaimana Peran Employee Engagement dalam meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia?*”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional terhadap *employee engagement* SDM PT. Mitra Kargo Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh *teamwork* terhadap *employee engagement* SDM PT. Mitra Kargo Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja SDM PT. Mitra Kargo Indonesia?

4. Bagaimana pengaruh *teamwork* terhadap kinerja SDM PT. Mitra Kargo Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja SDM PT. Mitra Kargo Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hal-hal seperti berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap *employee engagement* SDM PT. Mitra Kargo Indonesia.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *teamwork* terhadap *employee engagement* SDM PT. Mitra Kargo Indonesia.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja SDM PT. Mitra Kargo Indonesia.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *teamwork* terhadap kinerja SDM PT. Mitra Kargo Indonesia.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja SDM PT. Mitra Kargo Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

Peneliti berharap penelitian ini dapat menghasilkan konsep berkaitan dengan penerapan model yang dapat meningkatkan kinerja SDM khususnya dalam aspek kepemimpinan situasional, *teamwork* dan *Employee Engagement*.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan sumbangan informasi bagi manajemen perusahaan berkaitan dengan penerapan model yang dapat meningkatkan kinerja karyawan
- b. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku perkuliahan dan menerapkannya pada data yang diperoleh.
- c. Bagi para akademisi dan pembaca, penelitian ini diharapkan memberikan khasanah pustaka dan tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Employee Engagement*

Menurut Conference Board dalam Vibrayani (2012) bahwa *engagement* pada karyawan merupakan sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau partner kerja yang pada prosesnya akan berpengaruh dalam memberikan bantuan terhadap pekerjaannya.

Pendapat lain Gallup Consulting (2010) menyatakan bahwa *employee engagement* sebagai keterlibatan, rasa antusias dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan tempat bekerjanya. Sedangkan menurut pendapat Schaufeli dan Bakker dalam Albrecht (2010) mengungkapkan bahwa *employee engagement* adalah sebuah keterikatan positif, suatu yang berhubungan dengan pekerjaan yang mempunyai ciri khas semangat, dedikasi dan penghayatan.

Seseorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menumpahkan seluruh kemampuannya untuk mengemban tugas, berperilaku yang baik, dan melakukan perbaikan atau evaluasi apabila diperlukan (Marciano, 2010). Karyawan yang mempunyai keterikatan akan merasa puas kepada suatu organisasi atau seseorang (Schiemann, 2011).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa *employee engagement* sebagai keterlibatan atau keterikatan karyawan yaitu keterikatan karyawan dengan perusahaan di mana ia bekerja. Jika

seseorang karyawan mempunyai rasa keterikatan yang tinggi kepada perusahaan maka ia akan cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaannya.

T. Handoko (2008) mengemukakan bahwa indikator *employee engagement* terdiri dari:

- a. Balikan dua arah, yaitu adanya mekanisme komunikasi dua arah dari karyawan ke manajemen dan manajemen ke karyawan
- b. *Trust* pada kepemimpinan yaitu pimpinan menyampaikan visi organisasi dengan jelas dan segala janji yang diteparkan dapat dipenuhi
- c. Pengembangan karir yaitu terbentuk sistem pengembangan karir yang jelas dan formal
- d. Memahami peran dalam meraih sukses yaitu karyawan memahami hubungan tugasnya dengan proses bisnis perusahaan.
- e. Partisipasi dalam pembuatan keputusan yaitu proses pengambilan keputusan melibatkan tingkat terendah dari implementasi keputusan.

Menurut Schaufeli dan Bakker dalam Akbar (2013) terdapat tiga indikator dalam *employee engagement*, yaitu meliputi:

- a. *Vigor* (semangat)

Merupakan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Contohnya tingginya energi, ketahanan kerja, dan kegigihan.

b. *Dedication* (dedikasi)

Adalah rasa antusias, kebanggaan, inspirasi dan tantangan yang dapat meliputi antusias dengan pekerjaan, bangga dengan pekerjaan, dan inspirasi serta tantangan.

c. *Absorption* (penghayatan)

Yaitu sebuah konsentrasi penuh dalam pekerjaan dan senang ketika dilibatkan dalam pekerjaan, sehingga waktu akan berjalan cepat. Penghayatan dapat meliputi waktu cepat berlalu dan totalitas serta rasa senang ketika melakukan pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas tentang indikator *employee engagement*, maka dalam penelitian ini menggunakan beberapa indikator *employee engagement* meliputi:

- a. *Vigor* (semangat)
- b. *Dedication* (dedikasi)
- c. *Absorption* (penghayatan)

2.2 Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan merupakan inti dalam sebuah manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam sebuah organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2001) kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya diantara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan

sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin serta tingkat kesiapan atau tingkat kematangan pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Kepemimpinan situasional adalah suatu teori yang memusatkan perhatian kepada pengikut. Menurut hersey dan Blanchard, kepemimpinan yang efektif tergantung pada tindakan pengikut. Tingkat kematangan pengikut sangat menentukan keefektifan kepemimpinan. Kematangan ialah kemampuan dan kemauan pengikut dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya (Mulyasa, 2007).

Kepemimpinan merupakan keunggulan individu atau beberapa orang pada suatu kelompok dalam mengontrol gejala-gejala sosial. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Perilaku pemimpin dalam kepemimpinan situasional berkaitan dengan bagaimana tugas kepemimpinan serta hubungan dengan bawahan. Pendekatan situasional menjelaskan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung atas kondisi maupun faktor misalnya tugas, situasi, karyawan, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya (Roy, 2019).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas tentang pengertian kepemimpinan situasional maka penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional ialah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pemimpin serta tingkat kesiapan atau tingkat kematangan pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Kepemimpinan situasional diidentifikasi dalam 4 indikator atau bentuk menurut Hersey dan Blanchard dalam Harbani Pasolong (2013), yaitu seperti berikut:

- a. Memberitahukan/*Telling* yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Ketidakinginan bawahan merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuan yang berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian gaya pengarah yang jelas dan spesifik yang cocok diterapkan oleh pemimpin. Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Oleh karena itu, perilaku intruksi pemimpin yang dirujuk, karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang mengintruksikan bawahan tentang apa, bagaimana dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.
- b. Menjajarkan/*Selling* yaitu diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan. Dengan demikian gaya konsultasi yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Perilaku konsultasi yang dirujuk karena hampir seluruh pengarahannya masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah ini membantu dalam

mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi pada saat yang sama tanggung jawab dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.

- c. Mengikutsertakan/*Participating* yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat perkembangan ini, memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan bawahan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Oleh sebab itu, pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung, tanpa mengarahkan yaitu partisipasi mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi bawahan. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam melaksanakan tugas.
- d. Mendelegasikan/*Delegating* yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan tinggi. Dalam hal ini bawahan dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian gaya “delegasi” yang berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau pendukung memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan, dan dimana melakukan pekerjaan.

Menurut Thoha (2007) menyatakan bahwa ada beberapa gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling keterkaitannya hal-hal seperti berikut:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
- b. Jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam menjalankan tugas khusus, fungsi maupun tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas terkait indikator kepemimpinan situasional, maka dalam penelitian ini menggunakan beberapa indikator kepemimpinan situasional, antara lain:

- a. Memberitahukan / *Telling*
- b. Menjajakan / *Selling*
- c. Mengikutsertakan / *Participating*
- d. Mendelegasikan / *Delegating*

2.3 Teamwork atau Kerjasama Tim

Tim ialah kesamaan tujuan yang dimiliki dalam kelompok (Fereddy S, 2020). Anggota tim kerja harus memiliki satu tujuan kerja yang sama. Kerjasama tim merupakan cara efektif untuk bisa menyatukan seluruh pegawai dalam satu tujuan. Tujuan tersebut yaitu melaksanakan tugas tugasnya dengan hasil yang lebih baik. Kesepakatan anatar pegawai harus ada dalam kerja sama tim. Kesepakatan dalam tim bertujuan untuk menyelaraskan tujuan dan menghindari perselisihan.

Kerja sama tim dapat mengumpulkan sinergisitas kekuatan dari beberapa pegawai dalam satu tim. Sinaergitas kekuatan tersebut dapat memaksimalkan pencapaian tujuan pada lembaga. Kerjasama dapat menyatukan ide-ide kreatif dan inovatif yang dapat mengantarkan lembaga pada kesuksesan.

Pada umumnya kerja tim dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Adanya kerjasama tim diharapkan fungsi kontrol akan berjalan lebih efektif dan efisien. Mekanisme hubungan sesama mitra kerja pun dapat berjalan intensif. Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya.

Kerjasama tim mempunyai beberapa aspek atau kategori, antara lain (Adi Amar Setiawan, 2018):

a. Kejelasan pada tujuan

Penjabaran pada visi dan misi lembaga disebut sebagai tujuan. Target capaian lembaga tertulis pada visi dan misi. Kejelasan tujuan harus dimiliki dalam kerjasama tim. Target lembaga dapat dicapai melalui penyatuan dari beberapa pegawai dalam tim.

b. Terbuka dan jujur dalam komunikasi

Sifat terbuka dan jujur merupakan hal yang penting dalam kerja sama tim. Sifat terbuka dan jujur dapat meningkatkan komunikasi antar pegawai maupun pimpinan. Kejujuran dan keterbukaan dalam kerja sama tim dapat membuat lembaga semakin berkembang. Kejujuran dan keterbukaan harus dijaga untuk mempersatukan perbedaan dan menghindari perselisihan.

c. Pengambilan keputusan kooperatif

Keberhasilan dapat diwujudkan dengan pimpinan yang responsif dalam mengambil sebuah keputusan. Keberhasilan satu tim dapat mempengaruhi keberhasilan personal pegawai. Keputusan pegawai dalam tim harus kooperatif agar mencapai satu tujuan. Tujuan tersebut merupakan target dari lembaga.

d. Suasana kepercayaan

Suasana kepercayaan sangat berpengaruh pada kerja sama tim. keberhasilan kerja sama tim dipengaruhi oleh kepercayaan antar pegawai dalam satu tim. Kenyamanan bekerja dapat ditumbuhkan dengan rasa percaya antar pegawai. Kenyamanan tersebut akan membuang rasa curiga antar pegawai.

e. Partisipasi semua anggota

Partisipasi semua anggota merupakan hal yang penting dalam kerja sama tim. Satu orang anggota tim tidak berpartisipasi dapat membuat kerja sama tim tidak akan berjalan. Keberhasilan individu dalam kerja sama tim dipengaruhi oleh keberhasilan satu tim.

Indikator untuk mengukur variabel kerjasama tim menurut West (2008)

ialah:

- a. Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.
- b. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.

- c. Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas

2.4 Kinerja SDM

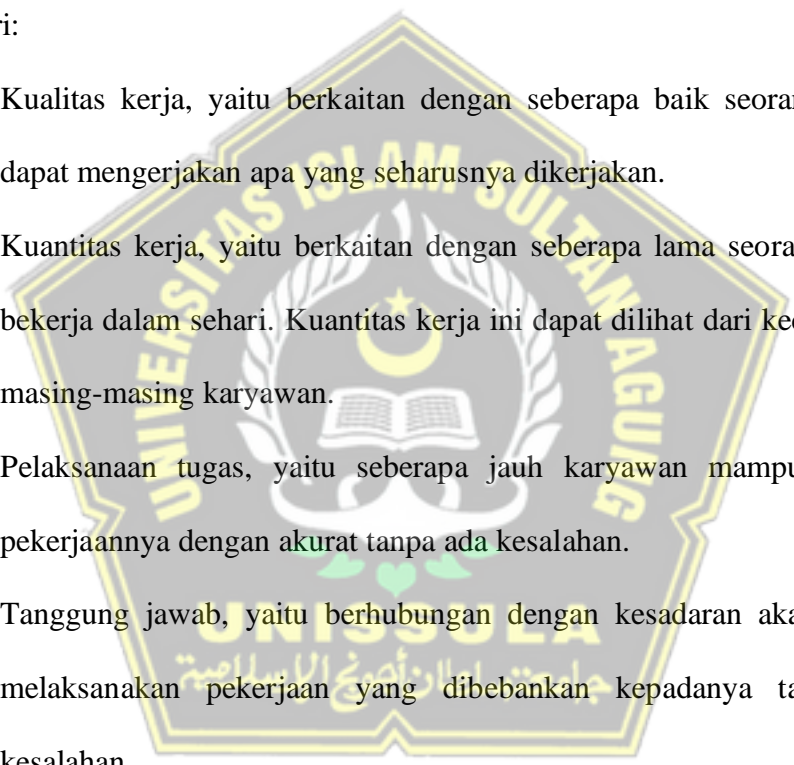
Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedarmayanti (2013) berpendapat bahwa kinerja ialah terjemahan dari pada *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara nyata dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Sinambela (2012) kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Jadi dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang dengan didasarkan pada standar yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi.

Pendapat lain tentang kinerja karyawan dikemukakan oleh Torang (2014) bahwa kinerja ialah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Berdasarkan teori-teori yang diuraikan di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan ialah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Menurut Mangkunegara (2011) indikator dari kinerja karyawan terdiri dari:

- 
- a. Kualitas kerja, yaitu berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan dapat mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
 - b. Kuantitas kerja, yaitu berkaitan dengan seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam sehari. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja masing-masing karyawan.
 - c. Pelaksanaan tugas, yaitu seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat tanpa ada kesalahan.
 - d. Tanggung jawab, yaitu berhubungan dengan kesadaran akan kewajiban melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya tanpa adanya kesalahan.

Sedangkan menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja pegawai antara lain:

- a. Kuantitas hasil kerja

Merupakan segala macam bentuk satuan ukuran yang berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

b. Kualitas hasil kerja

Adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berkaitan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Yaitu berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya

d. Disiplin kerja

Yaitu taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

e. Inisiatif

Adalah Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

g. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

h. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Berdasarkan pendapat di atas terkait indikator kinerja SDM maka dalam penelitian ini menggunakan beberapa indikator, antara lain:

- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Pelaksanaan tugas
- d. Tanggung jawab

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.2 Hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan *Employee Engagement*

Dalam penerapan teori kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada saat tertentu dan mengidentifikasi kondisi pegawai yang dipimpinnya (Azizah, 2017). Seorang pemimpin harus mampu mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat merupakan keputusan yang memiliki bobot dan dapat diterima oleh bawahannya. Peran kepemimpinan situasional menjadi sangat penting dalam upaya mengatasi berbagai permasalahan yang ada. Sehingga, kepemimpinan situasional perlu diterapkan dengan baik untuk meningkatkan *employee engagement*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* SDM PT. Mitra Kargo Indonesia.

2.5.2 Hubungan antara *Teamwork* dan *Employee Engagement*

Teamwork adalah sekelompok orang dengan berbagai kemampuan, pengalaman, bakat dan latar belakang yang datang bersama dan bekerja menuju tujuan bersama. *Teamwork* adalah praktik bekerja dalam kelompok dengan peran yang beragam, fokus pada tugas dan masa depan, serta terlibat dalam komunikasi yang intens dan konstruktif. Keadaan *teamwork* yang baik dari suatu perusahaan akan menghasilkan kondisi kerja yang menyenangkan bagi karyawannya (Marpaung M, 2014).

Penerapan *teamwork* memungkinkan karyawan untuk terlibat secara mendalam dan saling bekerjasama menimbulkan suatu inovasi demi kemajuan suatu perusahaan. Kerjasama tim akan berhasil apabila mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat.

Penelitian Anitha (2014) dimana penelitian yang dilakukan secara parsial juga menunjukkan hanya *teamwork* berpengaruh secara parsial terhadap *employee engagement*. Begitu juga dengan hasil penelitian Ravikumar (2013) dimana *teamwork* juga berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Dari deskripsi tersebut, hipotesis penelitian dalam penelitian ini yaitu:

H₂ : *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* SDM PT. Mitra Kargo Indonesia.

2.5.3 Hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja SDM

Pemimpin memegang peranan yang penting dengan disertai kualitas pemimpin yang bisa mengkoordinir dan mengarahkan bawahannya. Pemimpin yang baik harus mampu mengidentifikasi kemungkinan yang terjadi di lingkungan kerja dan mengadaptasi perilaku kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus mampu membaca situasi dan kondisi organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dikaitkan dengan gaya kepemimpinan situasional. Artinya, pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Halhal yang mempengaruhi kinerja, diarahkan oleh pimpinan organisasi yaitu sifat agresif, kreatifitas yang tinggi, kemampuan mengendalikan diri, mutu atau kualitas pekerjaan, banyaknya prakarsa. Atas dasar uraian diatas tinggi rendahnya kinerja ditentukan oleh gaya kepemimpinan situasional.

Farma (2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pendapat lain dikemukakan oleh Nasir (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis ke-5 yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃: Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM PT. Mitra Kargo Indonesia.

2.5.4 Hubungan antara *Teamwork* dan Kinerja SDM

Kerjasama tim bagaikan sebuah orkestra yang saling bekerja sama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan disharmonis. Kerjasama tim akan berhasil jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat. Sedangkan Kreitner and Kinicki (2013) mendefinisikan tim merupakan sejumlah kumpulan kecil manusia dengan keterampilan yang saling melengkapi, yang berkomitmen untuk tujuan, hasil dan pendekatan dimana satu sama lain saling bertanggung jawab. Penelitian ini akan menggunakan indikator Kerjasama tim menurut West (2012) yaitu tanggung jawab secara bersama-sama, saling berkontribusi, dan penerahan kemampuan secara maksimal.

Tracy (2006) menyatakan bahwa kerjasama tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Robbins dan Judge (2015) juga menyatakan bahwa kerjasama tim adalah kelompok usaha-usaha individual yang menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. Kerjasama tim menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang

terkoordinasi. Hasil penelitian Ibrahim dan Djuhartono (2021) serta Indah (2022) menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis ke-6 yang diajukan dalam penelitian ini ialah:

H₄ : *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM PT. Mitra Kargo Indonesia.

2.5.5 Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja SDM

Employee engagement atau keterlibatan karyawan merupakan proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk meningkatkan komitmen demi keberhasilan perusahaan sebagai upaya melibatkan anggota dari organisasi agar dapat mengetahui peranannya di dalam pekerjaan. Dalam kondisi ini seseorang akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik dan secara emosional selama melakukan pekerjaannya di perusahaan. Mahadika (2018) menyatakan bahwa pimpinan sebaiknya dapat memberikan perhatian kepada karyawan, memberi delegasi atas wewenang, memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterlibatan karyawan dalam kegiatan operasional perusahaan. Hal tersebut dapat memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian terkait dengan pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Paryati (2017) menyatakan bahwa

keterlibatan kerja dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan itu Septiadi (2017) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dimana semakin tinggi seseorang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka akan semakin tinggi pula komitmennya dalam menunjukkan kinerja terbaiknya.

Dari deskripsi tersebut, hipotesis ke-7 yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H₅: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM PT. Mitra Kargo Indonesia.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus dalam penelitian ini telah banyak dilakukan. Mahardika (2018) dengan judul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jolin Permata Buana Kota Batam”. Metode pengumpulan data dalam melakukan penelitian ini dengan menyebarkan kuisioner kepada sampel penelitian sebanyak 58 responden. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial keterlibatan karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai koefisien regresi bernilai -0,087 dan nilai signifikan 0,294 > 0,05. Lingkungan kerja menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai koefisien regresi bernilai 0,564 dan nilai signifikan 0,000 < 0,05. Budaya perusahaan

menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai koefisien regresi bernilai 0,491 dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$.

Anggia Sari dan Wulandari (2018) “Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata, Budaya, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Serdang Bedagai”. Hasil model regresi linier berganda mendapatkan bahwa kedua variabel yaitu *employee engagement* dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata Budaya Pemuda dan Olahraga. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,631. Hal ini berarti 63,1% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement* dan kepemimpinan. Berdasarkan hasil uji secara parsial (Uji t) diperoleh bahwa variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan.

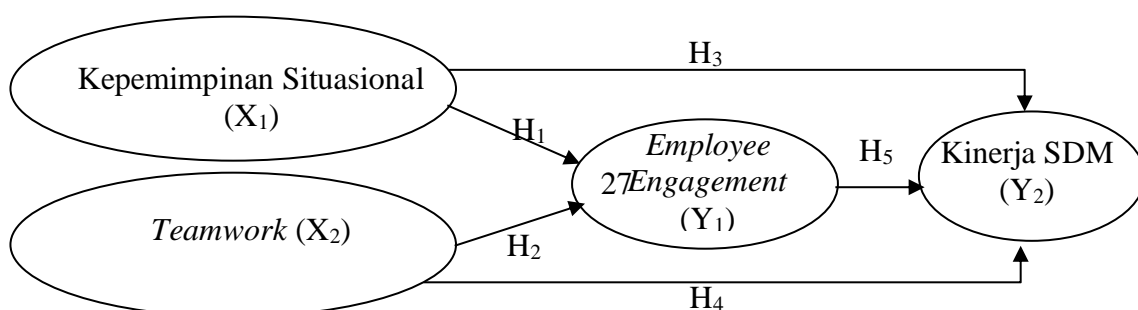
Novitasari (2020) “Pengaruh Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Manufaktur “Analisis Praktek Kepemimpinan di Masa Pandemi Covid-19”. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan di industri *manufacture*. Tetapi, ternyata keyakinan dan semangat kesiapan untuk berubah pada diri karyawan mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini terbukti dengan koefisien beta sebesar 0.549 (54.9%). Artinya jika kesiapan untuk

berubah, naik sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 54.9% satuan.

Nasir (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai”. Populasi penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat Kabupaten Bone sejumlah 62 orang. Analisis yang digunakan adalah secara deskriptif untuk menjelaskan karakteristik responden dan deksriptif penelitian, sedangkan untuk menganalisis data kuantitatif digunakan analisis regresi berganda melalui program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Tanete Riattang Barat Kabupaten Bone dan variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah komitmen organisasi.

2.7 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan peneliti terdahulu maka model empirik “Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan *Employee Engagement*” sebagai berikut :



Gambar 2.1

Model Empirik Penelitian

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran di atas diketahui bahwa terdapat dua variabel bebas yaitu Kepemimpinan Situasional (X1) dan *Teamwork* (X2) terhadap variabel intervening yaitu *Employee Engagement* (Y1) yang ditunjukkan pada hipotesis pertama dan kedua. Selanjutnya yaitu pengaruh dua variabel bebas yang terdiri dari Kepemimpinan Situasional (X1) dan *Teamwork* (X2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja SDM (Y2) ditunjukkan pada hipotesis ketiga dan keempat. Sedangkan pengaruh langsung antara variabel intervening yaitu *Employee Engagement* (Y1) terhadap variabel terikat Kinerja SDM (Y2) ditunjukkan pada hipotesis kelima.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode positifistik, karena telah memenuhi kaidah ilmiah yaitu konkrit, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis serta dikatakan kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2017).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian merupakan wilayah yang ingin diteliti oleh peneliti. Seperti menurut Sugiyono (2017) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Adapun yang dijadikan populasi dalam penelitian adalah karyawan PT. Mitra Kargo Indonesia berjumlah 132 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2017) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sehingga sampel

merupakan bagian dari populasi yang ada, sehingga untuk pengambilan sampel harus menggunakan cara tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan yang ada. Pengambilan sampel menggunakan teknik *Purposive Sampling* yaitu teknik penarikan sampel untuk populasi dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017). Sementara itu teknik pengambilan data menggunakan rumus Slovin karena populasi sudah diketahui jumlahnya.

Rumus Slovin sebagai berikut (Husein, 2013) :

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

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas Toleransi Kesalahan (10%)

Pengambilan sampel berdasarkan rumus di atas sebagai berikut :

$$n = \frac{132}{1 + (132)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{132}{1 + 0,33}$$

$$n = \frac{132}{1,33}$$

$$n = 99,248 \text{ (dibulatkan 100 responden)}$$

Dari data perhitungan tersebut didapatkan jumlah sampel sebanyak 100 responden. Adapun penarikan responden tersebut berdasarkan pada kriteria

bahwa responden merupakan karyawan tetap PT. Kargo Indonesia yang sudah bekerja minimal selama 1 tahun.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber dan pengumpulan data yang saya gunakan dalam penelitian ini yaitu berasal dari data primer dan sekunder sebagai berikut :

3.3.1 Data Primer

Menurut Sekaran (2006) Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh penelitian yang berkaitan dengan variable minat untuk tujuan spesifik studi. Data primer yang didapat melalui hasil penyebaran kuesioner.

3.3.2 Data Sekunder

Menurut Marzuki (2003) data sekunder adalah data yang diperoleh melalui data yang telah di teliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian seperti jumlah karyawan dan profil perusahaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2013). Metode pengumpulan data dimaksudkan sebagai cara untuk memperoleh data dalam penelitian yang mengandung dan berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini. Adapun pengumpulan data dalam penelitian ini

menggunakan metode angket/kuesioner. Kuesioner yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi atau data yang berkaitan dengan Kepemimpinan Situasional, *Teamwork*, *Employee Engagement*, dan Kinerja SDM.

3.5 Variabel dan Indikator

3.5.1 Variabel Penelitian

Sugiyono (2017) mendefinisikan variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah seperti berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*) :

Variabel Independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan yang positif ataupun negatif bagi variabel dependennya. Dalam penelitian ini variabel bebas (independen variabel) adalah meliputi:

1) Kepemimpinan Situasional (X_1)

Kepemimpinan situasional berkaitan dengan bagaimana tugas kepemimpinan serta hubungan dengan bawahan. Pendekatan situasional menjelaskan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung atas kondisi maupun faktor misalnya tugas, situasi, karyawan, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya (Roy, 2019).

2) *Teamwork* (X_2)

Teamwork adalah praktik bekerja dalam kelompok dengan peran yang beragam, fokus pada tugas dan masa depan, serta terlibat dalam komunikasi yang intens dan konstruktif. Keadaan *teamwork* yang baik dari suatu perusahaan akan menghasilkan kondisi kerja yang menyenangkan bagi karyawannya (Marpaung M, 2014).

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Pengamatan akan dapat memprediksi ataupun menerangkan variabel dalam variabel dependen beserta perubahan yang terjadi kemudian. Dalam penelitian ini variabel terikat (*dependent variable*) adalah Kinerja SDM (Y_2). Kinerja Karyawan merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Sinambela, 2016).

c. Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Variabel Mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* (Y_1). *Employee engagement* adalah sebuah keterikatan positif, suatu yang berhubungan dengan pekerjaan yang mempunyai ciri khas semangat, dedikasi dan penghayatan (Bakker dalam Albrechth, 2010).

3.5.2 Indikator Variabel

Indikator variabel merupakan penjelasan tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga penelitian dapat di ketahui baik buruknya pengukuran tersebut adapun definisi opsional dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3.1

Definisi Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Kepemimpinan Situasional (X ₁)	Kepemimpinan situasional ialah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pemimpin serta tingkat kesiapan atau tingkat kematangan pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.	a. Memberitahukan / <i>Telling</i> b. Menjajakan / <i>Selling</i> c. Mengikutsertakan / <i>Participating</i> d. Mendelegasikan / <i>Delegating</i> Hersey dan Blanchard dalam (Harbani Pasolong, 2013)	Skala Likert 1-5
2.	<i>Teamwork</i> (X ₂)	<i>Teamwork</i> ialah sekelompok orang dengan berbagai kemampuan, pengalaman, bakat dan latar belakang yang datang bersama dan bekerja menuju tujuan bersama	a. Tanggung jawab bersama b. Saling berkontribusi c. Pengerahan kemampuan (West, 2008)	Skala Likert 1-5
3.	<i>Employee Engagement</i> (Y ₁)	<i>Employee Engagement</i> merupakan keterlibatan atau keterikatan karyawan yaitu keterikatan karyawan dengan perusahaan di mana ia bekerja.	a. <i>Vigor</i> (Semangat) b. <i>Dedication</i> (dedikasi) c. <i>Absorption</i> (penghayatan) (Akbar, 2013)	Skala Likert 1-5
4.	Kinerja SDM (Y ₂)	Kinerja karyawan ialah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.	a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Pelaksanaan tugas d. Tanggung jawab e. Disiplin / tepat waktu (Mangkunegara, 2011).	Skala Likert 1-5

3.6 Teknik Analisis

Analisis data penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahapan pemilihan dan pengumpulan data penelitian. Penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Secara umum pendekatan kuantitatif lebih fokus pada tujuan generalisasi, dengan menggunakan statistik penelitian. Statistik merupakan catatan angka-angka (bilangan), perangkaan data yang berupa angka yang dikumpulkan, ditabulasi, digolongkan sehingga dapat memberikan informasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan program aplikasi SPSS versi 25. Adapun tahap pengujian dalam penelitian ini meliputi:

3.6.1 Analisis Deskriptif

Definisi Metode Analisis Deskriptif menurut Sugiyono (2017) adalah sebagai berikut: “Metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membuat perbandingan dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel yang lain. Hasil penyebaran kuesioner tersebut selanjutnya dicari rata-ratanya dengan menggunakan rumus dari (Husein, 2013) :

$$\text{Nilai rata – rata} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Banyak kelas}}$$

Skala dengan perhitungannya sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

Lebar skala = $5-1/5= 0,8$

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut:

Tabel 3.2

Analisis Penskoran Skala

Skala skor	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat tinggi

3.6.2 Pengujian Kualitas Data

Data yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel. Oleh sebab itu instrumen penelitian sebelum digunakan akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas seperti dijelaskan berikut ini:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2012). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistic sebagai berikut:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka variabel tersebut tidak valid.
- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ tetapi bertanda negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima (Ghozali, 2013).

Signifikan atau tidaknya korelasi antar variabel dapat dilihat jika terdapat tanda bintang seperti berikut:

- a. Apabila berbintang satu, berarti korelasi signifikan pada level 5% (0,05) untuk dua sisi.
- b. Apabila berbintang dua, berarti korelasi signifikan pada level 1% (0,01) untuk dua sisi

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2012).

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Maksud dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, dan konsistensi meskipun kuesioner ini digunakan dua kali atau lebih pada lain waktu.

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan dalam kuesioner yang telah dinyatakan valid. Nilai reliabilitas dinyatakan dengan koefisien Alpha Cronbach berdasarkan kriteria batas terendah reliabilitas adalah 0,6. Bila kriteria pengujian terpenuhi maka kuesioner dinyatakan reliabel. Setelah melakukan uji instrumen penelitian, maka tahap selanjutnya adalah

memilih metode analisis data yang digunakan dan melakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian (Ghozali, 2013).

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk membuktikan bahwa model regresi linier berganda yang dipakai untuk menganalisis hasil penelitian ini telah memenuhi asumsi klasik, maka diperlukan beberapa pengujian yang terdiri dari:

1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal, seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik.

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Prinsipnya normalitas dapat diteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolonieritas

Menurut Ghozali (2011) Uji multikolonieritas bertujuan untuk apakah dalam metode regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendekteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi sebagai berikut :

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolonieritas. Multikolonieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.
- c. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya. (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen

lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya, jadi nilai *Tolerance* yang rendah= nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai menentukan adanya multikolonieritas adalah nilai *Tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

Jadi dapat disimpulkan apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti disebutkan diatas maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari Multikolonieritas atau tidak ada Multikolonieritas demikian juga sebaliknya.

3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2011) Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan data *Crossection* mengandung situasi Heteroskedastisitas karena data ini menghumpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar). Ada berbagai cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas diantaranya adalah melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRISED. Deteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot* antara SRISED dan ZPRED, dimana sumbu Y

adalah \hat{Y} yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah *distudentized*.

Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi Heteroskedastisitas.
- b. 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

Uji statistik dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan, dilakukan dengan pengujian seperti berikut:

1. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual (parsial), dengan menganggap variabel lain bersifat konstanta. Jika nilai $\text{sig.} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, sedangkan jika nilai $\text{sig.} > 0,05$ maka H_0 diterima, artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

2. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel terikat. Uji F digunakan untuk menghitung besarnya perubahan nilai variabel terikat yang

dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel bebas. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada *Fhitung* jika nilai $\text{sig.} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, sedangkan jika nilai $\text{sig.} > 0,05$ maka H_0 diterima, artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu ($0 \leq R^2 \leq 1$). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat secara simultan.

3.6.5 Uji Path Analysis

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur yang merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur ialah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori dan menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis (Ghozali, 2013).

Dalam penelitian ini uji path atau analisa jalur menggunakan uji Sobel. Uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu *employeey*

engagement. Satu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Ghozali, 2018).

Menurut Ghozali (2018) uji sobel dilakukan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui M. Uji Sobel dihitung dengan menggunakan rumus seperti berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Keterangan:

S_a = Standart error X-M

S_b = Standart error M-Y

b = Koefisien regresi M-Y

a = Koefisien regresi X-M

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung secara parsial, maka dihitung dengan rumus seperti berikut (Ghozali, 2018):

$$z = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Apabila pengujian z lebih besar dari 2,96 (standar nilai z mutlak), maka terjadi pengaruh mediasi. Uji Sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika sampelnya kecil, pengujian Sobel ini menjadi kurang tepat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Deskriptif

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Deskripsi responden dalam penelitian ini merupakan gambaran karyawan PT. Mitra Kargo Indonesia yang telah bekerja minimal satu tahun yang terdiri dari Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan Terakhir dan Lama Bekerja. Secara rinci berikut merupakan gambaran responden yang telah mengisi angket tentang Kepemimpinan Situasional, *Teamwork*, *Employee Engagement* dan Kinerja SDM.

a. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian dan data yang didapat dari penyebaran angket, maka diperoleh data terkait jenis kelamin responden seperti berikut:

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	77	77
2.	Perempuan	23	23
Total		100	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.1 di atas seluruh responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 77 orang atau 77% dan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 23 orang atau 23%. Hal ini dimungkinkan karena industri kargo lebih banyak memerlukan tenaga kerja laki-laki dalam operasionalnya.

b. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian dan data yang didapat dari penyebaran angket, maka diperoleh data terkait usia responden seperti berikut.

Tabel 4.2

Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	21-30	35	35
2	31-40	30	30
3	41-50	26	26
4	51-60	9	9
5	> 60	0	0
Total		100	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.2 di atas diketahui bahwa rata-rata responden dalam penelitian ini memiliki rentang usia antara 21-30 tahun yaitu sebanyak 35%. Sementara itu rentang usia 31-40 tahun 30%, usia 41-50 tahun 26% dan jumlah terkecil adalah pada rentang usia 51-60 tahun yaitu 9%.

c. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penyebaran angket dalam penelitian ini diperoleh data responden sesuai pendidikan terakhirnya, yaitu seperti berikut:

Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1	S1	30	30.0
2	SMA	56	56.0
3	SMK	14	14.0
Total		100	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, diketahui bahwa rata-rata responden memiliki pendidikan terakhir yaitu SMA dengan jumlah sebanyak 56%. Sementara itu responden dengan pendidikan S1 sebanyak 30% dan responden berpendidikan SMK sebanyak 14%.

d. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian dan data yang diperoleh dari penyebaran angket, maka diperoleh data terkait berapa lama responden bekerja di PT. Mitra Kargo, yaitu seperti hasil berikut:

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Usaha	Frekuensi	Persentase (%)
1.	1-3 tahun	24	24.0
2.	4-6 tahun	29	29.0
3.	7-9 tahun	36	36.0
4.	≥ 10 tahun	11	11.0
Total		100	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, diketahui bahwa responden paling banyak sudah bekerja selama kurun waktu 7-9 tahun yaitu sebanyak 36%. Sementara itu responden bekerja selama kurun waktu 4-6 tahun sebanyak 29%, 1-3 tahun sebanyak 24% dan jumlah terkecil adalah responden bekerja selama 10 tahun ke atas yaitu 11%.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Metode ini digunakan untuk mengkaji variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan Situasional (X_1), *Teamwork* (X_2), *Employee Engagement* (Y_1) dan Kinerja SDM (Y_2). Analisis dilakukan untuk setiap indikator

pada variabel dengan memberikan kategori. Adapun perhitungan nilai interval tabel dijelaskan pada persamaan berikut (Kurniasari, 2018):

$$I = \frac{R}{K}$$

I = Nilai Interval

R = Range

K = Jumlah Kategori Pilihan

$$I = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Kategori jawaban responden dapat dijelaskan seperti berikut:

1,00 sampai 1,80 : Sangat Rendah

1,81 sampai 2,60 : Rendah

2,61 sampai 3,40 : Sedang

3,41 sampai 4,20 : Tinggi

4,21 sampai 5,00 : Sangat Tinggi

1) Variabel Kepemimpinan Situasional (X₁)

Pada variabel Kepemimpinan Situasional terdiri dari 4 indikator pernyataan yang dapat digunakan dalam pengambilan data penelitian. Berikut merupakan tabel tanggapan atau jawaban responden terkait Kepemimpinan Situasional.

Tabel 4.5

Tanggapan Responden Terkait Kepemimpinan Situasional

No.	Indikator	Indeks										Total		Rata-Rata	Ket
		STS		TS		KS		S		SS		F	FS		
		F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor				
1	Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai kinerja karyawan	0	0	2	4	10	30	63	252	25	125	100	411	4.11	Tinggi
2	Pimpinan melakukan pendampingan pengawasan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya	0	0	2	4	12	36	43	172	43	215	100	427	4.27	Sangat Tinggi
3	Pimpinan perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar dan lain sebagainya	0	0	3	6	11	33	45	180	52	260	111	479	4.32	Sangat Tinggi
4	Pimpinan mendelegasikan tugas kepada bawahan dan memberi kebebasan kepada karyawan untuk menentukan sendiri cara menyelesaikan pekerjaannya	0	0	4	8	8	24	48	192	40	200	100	424	4.24	Sangat Tinggi
Nilai Rerata Kepemimpinan Situasional														4.23	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, diketahui bahwa rata-rata jawaban responden terkait variabel Kepemimpinan Situasional mendapat hasil sebesar 4,23 berada dalam rentang nilai 4,21 – 5,00 atau masuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini berarti bahwa responden memberikan respon yang baik terhadap gaya kepemimpinan situasional di lokasi mereka bekerja yaitu di PT. Mitra Kargo Indonesia, sehingga kategori jawaban responden memiliki kriteria sangat tinggi.

2) Variabel *Teamwork* (X₂)

Pada variabel *Teamwork* terdiri dari 3 indikator pernyataan yang dapat digunakan dalam pengambilan data penelitian. Berikut merupakan tabel tanggapan atau jawaban responden terkait *Teamwork*.

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Terkait *Teamwork*

No.	Indikator	Indeks										Total		Rata-Rata	Ket
		STS		TS		KS		S		SS		F	FS		
		F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor				
1	Saya dapat bertanggung jawab bersama-sama dengan tim dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	4	8	12	36	67	268	17	85	100	397	3.97	Tinggi
2	Saya dapat berkontribusi dengan baik melalui tenaga maupun pikiran yang saya punya	0	0	2	4	11	33	63	252	24	120	100	409	4.09	Tinggi
3	Saya dapat mengerahkan kemampuan saya secara maksimal untuk menguatkan kerjasama tim	0	0	3	6	9	27	67	268	21	105	100	406	4.06	Tinggi
Nilai Rerata Teamwork														4.04	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, diketahui bahwa rata-rata jawaban responden terkait variabel *Teamwork* mendapat hasil sebesar 4,04 berada dalam rentang nilai 3,41 – 4,20 atau masuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa responden memberikan respon yang cukup baik terhadap kerjasama tim atau *Teamwork* mereka selama bekerja di PT. Mitra Kargo Indonesia, sehingga kategori jawaban responden memiliki kriteria tinggi.

3) Variabel *Employee Engagement* (Y₁)

Pada variabel *Employee Engagement* terdiri dari 3 indikator pernyataan yang dapat digunakan dalam pengambilan data penelitian. Berikut merupakan tabel tanggapan atau jawaban responden terkait *Employee Engagement*.

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Terkait *Employee Engagement*

No.	Indikator	Indeks										Total		Rata-Rata	Ket
		STS		TS		KS		S		SS		F	FS		
		F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor				
1	Saya merasa bersemangat menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepada saya	0	0	1	2	6	18	48	192	45	225	100	437	4.37	Sangat Tinggi
2	Saya mendedikasikan kemampuan dan kinerja saya untuk perusahaan	0	0	2	4	5	15	47	188	46	230	100	437	4.37	Sangat Tinggi
3	Saya menikmati pekerjaan saya hingga kadang lupa waktu	0	0	1	2	7	21	70	280	22	110	100	413	4.13	Tinggi
Nilai Rerata <i>Employee Engagement</i>														4.29	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, diketahui bahwa rata-rata jawaban responden terkait variabel *Employee Engagement* mendapat hasil sebesar 4,29 berada dalam rentang nilai 4,21 – 5,00 atau masuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini berarti bahwa responden memberikan respon yang baik terhadap *Employee Engagement* selama bekerja di PT. Mitra Kargo Indonesia, sehingga kategori jawaban responden memiliki kriteria sangat tinggi.

4) Variabel Kinerja SDM (Y₂)

Pada variabel Kinerja SDM terdiri dari 3 indikator pernyataan yang dapat digunakan dalam pengambilan data penelitian. Berikut merupakan tabel tanggapan atau jawaban responden terkait Kinerja SDM.

Tabel 4.8

Tanggapan Responden Terkait Kinerja SDM

No.	Indikator	Indeks										Total		Rata-Rata	Ket
		STS		TS		KS		S		SS		F	FS		
		F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor				
1	Saya memiliki kualitas kerja yang baik	0	0	2	4	3	9	78	312	17	85	100	410	4.10	Tinggi
2	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan tuntutan perusahaan	0	0	3	6	7	21	60	240	30	150	100	417	4.17	Tinggi
3	Saya dapat melaksanakan tugas dengan baik	0	0	7	14	5	15	76	304	12	60	100	393	3.93	Tinggi
4	Saya bertanggung jawab sepenuhnya atas pekerjaan saya	0	0	4	8	6	18	64	256	26	130	100	412	4.12	Tinggi
5	Saya disiplin dan tepat waktu dalam melaksanakan tugas	0	0	5	10	9	27	68	272	15	75	97	384	3.96	Tinggi
Nilai Rerata Kinerja SDM														4.06	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa rata-rata jawaban responden terkait variabel Kinerja SDM mendapat hasil sebesar 4,06 berada dalam rentang nilai 3,41 – 4,20 atau masuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa responden memberikan respon yang baik terhadap Kinerja SDM mereka selama bekerja di PT. Mitra Kargo Indonesia, sehingga kategori jawaban responden memiliki kriteria tinggi.

4.2 Hasil Pengujian Kualitas Data

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan. Suatu skala pengukuran dikatakan valid bila ia melakukan apa yang

seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mengetahui instrumen tersebut valid atau tidak maka ada ketentuannya yaitu jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka instrumen tersebut dikatakan valid.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Kepemimpinan Situasional (X_1)	1	0,761	0,179	Valid
	2	0,759	0,179	Valid
	3	0,612	0,179	Valid
	4	0,638	0,179	Valid
<i>Teamwork</i> (X_2)	1	0,436	0,179	Valid
	2	0,792	0,179	Valid
	3	0,765	0,179	Valid
<i>Employee Engagement</i> (Y_1)	1	0,742	0,179	Valid
	2	0,730	0,179	Valid
	3	0,549	0,179	Valid
Kinerja SDM (Y_2)	1	0,769	0,179	Valid
	2	0,717	0,179	Valid
	3	0,747	0,179	Valid
	4	0,328	0,179	Valid
	5	0,428	0,179	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Dari tabel 4.9 di atas diketahui bahwa seluruh butir pernyataan dari variabel Kepemimpinan Situasional, *Teamwork*, *Employee Engagement* dan Kinerja SDM memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0,179. Dengan demikian dapat dikatakan seluruh butir pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan

metode *Cronbach Alpha*. Variabel dianggap tidak reliabel apabila memiliki koefisien CA < 0,60. Berikut hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Situasional (X_1)	0,644	Reliabel
<i>Teamwork</i> (X_2)	0,733	Reliabel
<i>Employee Engagement</i> (Y_1)	0,830	Reliabel
Kinerja SDM (Y_2)	0,739	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Dari tabel 4.10 di atas diketahui bahwa seluruh butir pernyataan dari variabel Kepemimpinan Situasional, *Teamwork*, *Employee Engagement* dan Kinerja SDM memiliki nilai > 0,60 sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel.

4.3 Hasil Pengujian Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data yang bersangkutan berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Dimana data dapat dikatakan berdistribusi normal jika nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* $\geq 0,05$ maka data berdistribusi normal, jika nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* < 0,05 maka data berdistribusi tidak normal (Ali Muhson, 2012). Berikut ini disajikan data hasil dari pengujian normalitas sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.64583367
Most Extreme Differences	Absolute	.062
	Positive	.062
	Negative	-.038
Test Statistic		.062
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, nilai dari *Asymp. Sig (2-tailed)* semua variabel tidak ada yang menunjukkan nilai kurang dari 0,05 yang berarti semua data berdistribusi normal.

4.3.2 Uji Multikolonieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar variabel bebas sama dengan nol. Multikolinearitas dapat dilihat dari *tolerance* dan lawannya VIF (*Variance Inflation Factor*), jika nilai VIF kurang dari 4 maka tidak terjadi multikolineartias (Imam Ghozali, 2016). Berikut disajikan hasil dari pengujian multikolinearitas sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.180	1.330		5.398	.000		
	Kepemimpinan Situasional	.106	.074	.142	2.442	.015	.882	1.344
	Teamwork	.473	.107	.436	4.416	.000	.882	1.134

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Situasional memiliki nilai VIF sebesar $1,344 < 4$ maka tidak terjadi multikolinearitas. Variabel *Teamwork* memiliki VIF sebesar $1,134 < 4$ maka tidak terjadi multikolinearitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Situasional dan *Teamwork* tidak saling mempengaruhi atau tidak terjadi multikolinearitas.

4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Penelitian ini untuk menguji ada tidaknya heterokedasitas jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka terjadi heterokedasitas, jika sebaliknya nilai signifikansi $\geq 0,05$ maka terjadi homoskedasitas (Ali Muhson, 2012). Berikut ini disajikan data hasil dari pengujian heterokedasitas sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			Kepemimpinan Situasional	Teamwork	Unstandardize d Residual
Spearman's rho	Kepemimpinan Situasional	Correlation Coefficient	1.000	.283**	-.007
		Sig. (2-tailed)	.	.004	.946
		N	100	100	100
	Teamwork	Correlation Coefficient	.283**	1.000	.029
		Sig. (2-tailed)	.004	.	.775
		N	100	100	100
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-.007	.029	1.000
		Sig. (2-tailed)	.946	.775	.
		N	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Situasional memiliki nilai Sig. sebesar $0,946 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut memenuhi syarat tidak terjadi heterokedasitas. Variabel *Teamwork* diketahui memiliki nilai Sig. sebesar $0,775 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut memenuhi syarat tidak terjadi heteroskedasitas. Dengan demikian, kedua variabel bebas tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.4 Hasil Uji Hipotesis

4.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil analisis regresi linier berganda seperti berikut:

Tabel 4.14

Hasil Uji Regresi Model 1

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.180	1.330		5.398	.000		
	Kepemimpinan Situasional	.106	.074	.142	2.442	.015	.882	1.344
	Teamwork	.473	.107	.436	4.416	.000	.882	1.134

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, dapat dijabarkan persamaan regresi seperti berikut:

$$\text{Employee Engagement} = 0,142 \text{ Kepemimpinan Situasional} + 0,436 \text{ Teamwork}$$

Dari hasil uji analisis regresi model 1 di atas dapat ditarik kesimpulan seperti berikut:

- Nilai koefisien regresi kepemimpinan situasional sebesar 0,142 dan bernilai positif, berarti dapat dikatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan apabila kepemimpinan situasional baik maka *employee engagement* semakin baik pula.
- Nilai koefisien regresi *teamwork* sebesar 0,436 dan bernilai positif, berarti dapat dikatakan bahwa *teamwork* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan apabila *teamwork* baik maka *employee engagement* semakin baik pula.

Tabel 4.15

Hasil Uji Regresi Model 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	13.270	1.789		7.418	.000		
Kepemimpinan Situasional	.026	.088	.030	2.292	.007	.863	1.158
Teamwork	.123	.139	.099	2.891	.035	.734	1.362
Employee Engagement	.357	.120	.310	2.978	.004	.833	1.201

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, dapat dijabarkan persamaan regresi seperti berikut:

$$\text{Kinerja SDM} = 0,030 \text{ Kepemimpinan Situasional} + 0,099 \text{ Teamwork} + 0,310 \text{ Employee Engagement}$$

Dari hasil uji analisis regresi model 2 di atas, maka dapat ditarik kesimpulan seperti berikut:

- Nilai koefisien regresi kepemimpinan situasional sebesar 0,030 dan bernilai positif berarti dapat dikatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM dan apabila kepemimpinan situasional semakin baik, maka kinerja SDM akan semakin baik.
- Nilai koefisien regresi *teamwork* sebesar 0,099 dan bernilai positif berarti dapat dikatakan bahwa *teamwork* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM dan apabila *teamwork* semakin tinggi atau baik, maka kinerja SDM semakin tinggi.
- Nilai koefisien regresi *employee engagement* sebesar 0,310 dan bernilai positif berarti dapat dikatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM dan apabila *employee engagement* semakin tinggi, maka kinerja SDM juga semakin tinggi.

4.4.2 Uji t (Uji Parsial)

Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dan melakukan perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka setiap variabel bebas yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka setiap variabel bebas yang diteliti tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 4.16

Hasil Uji t model 1

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance VIF
1	(Constant)	7.180	1.330		5.398	.000	
	Kepemimpinan Situasional	.106	.074	.142	2.442	.015	.882 1.344
	Teamwork	.473	.107	.436	4.416	.000	.882 1.134

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Berdasarkan hasil uji t model I di atas, menunjukkan bahwa uji hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap *Employee Engagement* karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,442 > 1,984$ dan signifikansi yang dihasilkan $0,015 < 0,05$. Sementara itu, koefisien regresi dari variabel Kepemimpinan Situasional bernilai 0,106. Hal ini berarti bahwa variabel Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Kesimpulan dari hasil tersebut adalah H_1 diterima.

2. *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,416 > 1,984$ dan signifikansi yang dihasilkan $0,000 < 0,05$. Sementara itu, koefisien regresi dari variabel *Teamwork* bernilai positif yaitu 0,473. Hal ini berarti bahwa variabel *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Kesimpulan dari hasil tersebut adalah H_2 diterima.

Tabel 4.17

Hasil Uji t Model 2

		Coefficients ^a				t	Sig.	Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				Tolerance	VIF
Model		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	13.270	1.789			7.418	.000		
	Kepemimpinan Situasional	.026	.088	.030		2.292	.007	.863	1.158
	Teamwork	.123	.139	.099		2.891	.035	.734	1.362
	Employee Engagement	.357	.120	.310		2.978	.004	.833	1.201

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

Berdasarkan hasil uji t Model II di atas, menunjukkan bahwa uji hipotesis pada penelitian ini yaitu:

1. Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap kinerja SDM karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,292 > 1,984$ dan signifikansi yang dihasilkan $0,007 < 0,05$. Sementara itu, koefisien regresi dari variabel Kepemimpinan Situasional bernilai positif yaitu 0,026. Hal ini berarti bahwa variabel Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Apabila kepemimpinan situasional mengalami penurunan, maka kinerja SDM juga

akan menurun secara signifikan. Kesimpulan dari hasil tersebut adalah H_3 diterima.

2. *Teamwork* berpengaruh terhadap kinerja SDM karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,891 > 1,984$ dan signifikansi yang dihasilkan $0,035 < 0,05$. Sementara itu, koefisien regresi dari variabel *Teamwork* bernilai positif yaitu $0,123$. Hal ini berarti bahwa variabel *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Kesimpulan dari hasil tersebut adalah H_4 diterima.
3. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja SDM karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,978 > 1,984$ dan signifikansi yang dihasilkan $0,004 < 0,05$. Sementara itu, koefisien regresi dari variabel *Employee Engagement* bernilai positif yaitu $0,357$. Hal ini berarti bahwa variabel *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Kesimpulan dari hasil tersebut adalah H_5 diterima.

4.4.3 Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel terikat. Uji F digunakan untuk menghitung besarnya perubahan nilai variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel bebas. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada F_{hitung} jika nilai $sig. \leq 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, sedangkan jika nilai $sig. > 0,05$ maka H_0 diterima, artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Tabel 4.18

Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56.539	3	18.846	4.900	.003 ^b
	Residual	369.251	96	3.846		
	Total	425.790	99			

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Kepemimpinan Situasional, Teamwork

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan perhitungan statistik melalui SPSS diperoleh nilai *F* hitung yaitu 4,900. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara variabel kepemimpinan situasional, *teamwork*, dan *employee engagement* terhadap kinerja SDM.

4.4.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu ($0 \leq R^2 \leq 1$). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat secara simultan (Sugiyono, 2010: 286). Berdasarkan hasil perhitungan statistik melalui SPSS versi 26 diperoleh hasil koefisien determinasi seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.19

Koefisien Determinasi Model 1

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson

1	.409 ^a	.167	.751	1.66271	1.364
---	-------------------	------	------	---------	-------

a. Predictors: (Constant), Teamwork, Kepemimpinan Situasional

b. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, menunjukkan bahwa hasil koefisien determinasi inovasi produk sebesar 75,1%. Angka tersedut dapat dilihat pada Summary kolom *Adjusted R Square* dimana tertera angka 0,751. Hal ini berarti sebesar 75,1% terbentuknya *Employee Engagement* dibentuk oleh Kepemimpinan Situasional dan *Teamwork* sedangkan 24,9% dibentuk oleh variabel lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini.

Tabel 4.20
Koefisien Determinasi Model 2

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.364 ^a	.133	.806	1.96122	1.351

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Kepemimpinan Situasional, Teamwork

b. Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, menunjukkan bahwa hasil koefisien determinasi inovasi produk sebesar 80,6%. Angka tersedut dapat dilihat pada Summary kolom *Adjusted R Square* dimana tertera angka 0,806. Hal ini berarti sebesar 80,6% terbentuknya Kinerja SDM dibentuk oleh Kepemimpinan Situasional, *Teamwork* dan *Employee Engagement*, sedangkan 19,4% dibentuk oleh variabel lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini.

4.5 Uji Path Analysis

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel predictor (independen) dengan variabel *criterion* (independen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test). Uji sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y₂) melalui variabel intervening (Y₁).

4.5.1 Mendeteksi Pengaruh *Employee Engagement* dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja SDM

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(a) \text{Employee Engagement} = a + a \text{ Kinerja SDM} + e_1$$

$$(b) \text{Kepemimpinan Situasional} = a + c \text{ Kinerja SDM} + b \text{ Employee Engagement} + e_2$$

Berdasarkan hasil output SPSS versi 26 di bawah ini untuk persamaan regresi (1) diperoleh persamaan seperti berikut:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.180	1.330		5.398	.000
	Kepemimpinan Situasional	.106	.074	.142	2.442	.015
	Teamwork	.473	.107	.436	4.416	.000

a. Dependent Variable: Employee Engagement
 Sumber : Data primer yang diolah, 2023

$$\begin{aligned} \text{(a) Employee Engagement} &= a + a \text{ Kepemimpinan Situasional} + e_1 \\ &= 7.180 + 0,106 \text{ Kepemimpinan Situasional} \end{aligned}$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua diperoleh hasil seperti berikut:

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	13.270	1.789		7.418
	Kepemimpinan Situasional	.026	.088	.030	2.292
	Teamwork	.123	.139	.099	2.891
	Employee Engagement	.357	.120	.310	2.978

a. Dependent Variable: Kinerja SDM
 Sumber : Data primer yang diolah, 2023

$$\begin{aligned} \text{(b) Kinerja SDM} &= a + c \text{ Kepemimpinan Situasional} + b \text{ Employee Engagement} + e_2 \\ &= 13.270 + 0.026 \text{ Kepemimpinan Situasional} + 0.357 \text{ Employee Engagement} \end{aligned}$$

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *sobel test* seperti berikut: standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab).

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\ &= \sqrt{0.357^2 0.074^2 + 0.106^2 0.120^2 + 0.074^2 0.120^2} \\ &= \sqrt{0.000697911 + 0.000161798 + 0.000078854} \\ &= 0.000938564 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus seperti berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{0.106 \times 0.357}{0.000938564} = \frac{0.037842}{0.000938564} = 40,31$$

Oleh karena t hitung = 40,31 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,984. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,0378 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi *Employee Engagement* dalam memediasi hubungan Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja SDM.

4.5.2 Mendeteksi Pengaruh *Employee Engagement* dalam Memediasi Hubungan *Teamwork* Terhadap Kinerja SDM

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

(a) $Employee\ Engagement = a + a \text{ Kinerja SDM} + e_1$

(b) $Teamwork = a + c \text{ Kinerja SDM} + b \text{ Employee Engagement} + e_2$

Berdasarkan hasil output SPSS versi 26 di bawah ini untuk persamaan regresi (1) diperoleh persamaan seperti berikut:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.180	1.330		5.398	.000
	Kepemimpinan Situasional	.106	.074	.142	2.442	.015
	Teamwork	.473	.107	.436	4.416	.000

a. Dependent Variable: Employee Engagement

$$\begin{aligned} (a) \text{ Employee Engagement} &= a + a \text{ Teamwork} + e_1 \\ &= 7.180 + 0.473 \text{ Teamwork} \end{aligned}$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua diperoleh hasil seperti berikut:

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	13.270	1.789		7.418
	Kepemimpinan Situasional	.026	.088	.030	2.292
	Teamwork	.123	.139	.099	2.891
	Employee Engagement	.357	.120	.310	2.978

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

$$\begin{aligned} (b) \text{ Kinerja SDM} &= a + c \text{ Teamwork} + b \text{ Employee Engagement} + e_2 \\ &= 13.270 + 0.123 \text{ Teamwork} + 0.357 \text{ Employee Engagement} \end{aligned}$$

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *sobel test* seperti berikut: standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab).

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\ &= \sqrt{0.357^2 0.107^2 + 0.473^2 0.120^2 + 0.107^2 0.120^2} \\ &= \sqrt{0.001459164 + 0.003221698 + 0.000164866} \\ &= 0.004845727 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus seperti berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0.473 \times 0.357}{0.004845727} = \frac{0.168861}{0.004845727} = 34.84$$

Oleh karena $t_{hitung} = 34.84$ lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1.984, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.168861 signifikansi dan berarti tidak ada pengaruh mediasi *Employee Engagement* dalam memediasi hubungan *Teamwork* terhadap Kinerja SDM.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dibuktikan dengan nilai sig sebesar $0,015 < 0,05$ dan $t_{hitung} 2,442 > 1,984$. Jawaban responden terkait Kepemimpinan Situasional dengan rata-rata tertinggi 4,32 terletak pada indikator bahwa pimpinan perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar dan lain sebagainya. Hal ini berarti bahwa pimpinan memberikan pengaruh yang cukup besar dalam menjaga kinerja karyawannya. Selain itu, pimpinan juga melakukan pendampingan pengawasan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Di sisi lain, pimpinan mendelegasikan tugas kepada bawahan dan memberi kebebasan kepada karyawan untuk menentukan sendiri cara menyelesaikan pekerjaannya. Ini berarti pimpinan memberikan kelonggaran terhadap karyawan tentang bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaannya. Pimpinan juga memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai kinerja karyawan. Dari jawaban responden pada semua indikator kepemimpinan situasional memiliki nilai rerata sebesar 4,23 dan masuk

dalam kategori sangat tinggi, artinya penilaian responden terhadap kepemimpinan situasional baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Kendita Cromaviat (2019) bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* yang berarti bahwa kepemimpinan yang efektif menunjukkan perilaku yang mendukung *employee engagement* mencerminkan kesadaran diri, pandai berkomunikasi dan menyampaikan informasi, transparansi, dan menunjukkan perlakuan hormat terhadap karyawan dan perusahaan. sama halnya dengan variabel kepemimpinan yang mempengaruhi variabel kinerja secara signifikan yang memiliki arti bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan.

4.6.2 Pengaruh *Teamwork* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dibuktikan dengan nilai $\text{sig } 0,000 < 0,05$ dan $t_{\text{hitung}} 4,416 > 1,984$. Hasil jawaban responden terkait *Teamwork* memiliki rata-rata tertinggi yaitu 4,09 pada indikator karyawan dapat berkontribusi dengan baik melalui tenaga maupun pikiran yang mereka punya. Artinya bahwa pimpinan dapat memberikan apresiasi terhadap pikiran maupun ide karyawan. Selain itu, terkait dengan *teamwork* karyawan dapat mengerahkan kemampuannya secara maksimal untuk kerjasama tim, dan mereka bertanggung jawab bersama-sama dengan tim dalam menyelesaikan pekerjaannya. Secara keseluruhan jawaban responden terkait variabel *teamwork* memiliki nilai rerata sebesar 4,04 dan masuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti penilaian responden terkait *teamwork* cukup baik, sehingga

dapat mempengaruhi kinerja mereka, sehingga hal ini mampu mempengaruhi *employee engagement* mereka dan meningkatkan kinerja SDM.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Noni (2021) bahwa *Teamwork* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti semakin baik *Teamwork* maka akan membuat pegawai semakin nyaman bekerja bersama dan memiliki *employee engagement* yang tinggi.

4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dibuktikan dengan nilai sig sebesar $0,007 < 0,05$ dan $t_{hitung} 2,292 > 1,984$. Hal ini terjadi karena produktivitas dan kemampuan berkinerja karyawan dalam perusahaan ini berbeda-beda, apabila kepemimpinan situasional ini diterapkan, maka para karyawan yang kurang dalam kinerjanya atau kemampuan dalam bekerja akan ditangani secara khusus, sehingga mengurangi kesalahan komunikasi terhadap karyawan yang kinerjanya membutuhkan bimbingan khusus. Hal ini terlihat dari pimpinan yang mampu memberikan perintah dan arahan yang jelas pada karyawannya dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh oleh Karma et al (2016), Wahyuni (2015), serta Hidayati et al (2015) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.4 Pengaruh *Teamwork* Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dibuktikan dengan nilai $0,035 < 0,05$ dan t_{hitung}

2,891 > 1,984. Hasil penelitian membuktikan kinerja SDM dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *teamwork*. Sehingga, karyawan telah menerapkan *teamwork* untuk mendukung kinerja dengan baik dan optimal. Hal ini disebabkan oleh rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya sehingga mampu menghasilkan kinerja yang sesuai.

Hasil ini mendukung penelitian Dewi *et al.* (2018), Pandelaki (2018), Priskilla & Santika (2019) bahwa *teamwork* berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan Adil & Hamid (2020) mengemukakan *teamwork* memiliki pengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Namun, adanya kesenjangan pada Silvani & Triatmanto (2017) yang mengungkapkan *teamwork* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

4.6.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dibuktikan dengan nilai sig sebesar $0,004 < 0,05$ dan $t_{hitung} 2,978 > 1,984$. *Employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktifitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi. Karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan

akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan.

4.6.6 Pengaruh *Employee Engagement* dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja SDM

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *sobel test* seperti berikut: standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab). Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan perolehan t hitung = 40,31 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,984. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,0378 signifikan dan berarti terdapat pengaruh mediasi *Employee Engagement* dalam memediasi hubungan Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja SDM.

4.6.7 Pengaruh *Employee Engagement* dalam Memediasi Hubungan Teamwork terhadap Kinerja SDM

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *sobel test* seperti berikut: standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab). Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan perolehan t hitung = 34,84 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,984. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,1688

signifikansi dan berarti tidak ada pengaruh mediasi *Employee Engagement* dalam memediasi hubungan *Teamwork* terhadap Kinerja SDM.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan seperti berikut:

1. Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dibuktikan dengan nilai koefisien regresi 0.106 KS.
2. *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dibuktikan dengan nilai koefisien regresi 0.473 T.
3. Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dibuktikan dengan nilai koefisien regresi 0.026 KS.
4. *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dibuktikan dengan nilai koefisien regresi 0.123 T.
5. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dibuktikan dengan nilai koefisien regresi 0.357 EE.
6. Ada pengaruh mediasi *Employee Engagement* dalam memediasi hubungan Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja SDM dengan nilai koefisien mediasi 0.0378.
7. Tidak ada pengaruh mediasi *Employee Engagement* dalam memediasi hubungan *Teamwork* terhadap Kinerja SDM dengan nilai koefisien mediasi 0.168861.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka dapat diusulkan saran seperti berikut:

1. Diharapkan agar perusahaan semakin meningkatkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan *Employee Engagement* yaitu dari segi kekuatan kepemimpinan, budaya peduli dan saling mendukung, umpan balik dan penghargaan serta peluang pengembangan karir bagi karyawan.
2. Bagi penelitian yang akan datang disarankan untuk mengangkat variabel-variabel lain yang mempengaruhi *Employee Engagement* dan Kinerja SDM.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang dapat dikembangkan bagi penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan tersebut antara lain:

1. Penelitian ini terbatas hanya menggunakan kuesioner, tidak ditambahkan dengan wawancara secara langsung. Sehingga, jawaban yang dijelaskan hanya berdasarkan pada kuesioner tersebut dan responden dimungkinkan mengisi tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.
2. Penelitian ini masih menggunakan lingkup populasi serta menggunakan sampel yang kecil, sehingga penjabaran dari responden belum maksimal.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Adapun beberapa saran untuk agenda penelitian mendatang ialah seperti berikut:

1. Penelitian mendatang dapat menggunakan kuesioner dan ditambah dengan metode wawancara dalam pengumpulan data, sehingga jawaban yang diperoleh dapat dijabarkan secara luas.
2. Penelitian mendatang dapat menggunakan variabel lainnya seperti kompensasi, kepuasan kerja, orientasi kerja dan sebagainya yang terkait dengan peningkatan kinerja SDM.
3. Perlu memperbesar jumlah populasi dan sampel dengan melibatkan beberapa perusahaan sejenis. Sehingga, peneliti dapat memperoleh wawasan, pengalaman dan juga hasil penelitian yang lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Adil, M. S., & Hamid, K. B. A. 2020. Effect of Teamwork on Employee Performance in High-Tech Engineering SMEs of Pakistan: A Moderating Role of Supervisor Support. *South Asian Journal of Management Sciences*, 14(1), 122–141. <https://doi.org/10.21621/sajms.2020141.07>.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Akbar, M.R. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan Pt.Primatexco Indonesia Di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology*.
- Albrecht, S. 2010. *Handbook of Employee Engagement : Perspectives, Issues, Research and Practice*. UK : Edward Elgar Publishing.
- Anderson, D., & Kelliher, C. 2009. Flexible working and engagement: the importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13–18. <https://doi.org/10.1108/14754390910937530>.
- Asbari, M., Santoso, P., & Purwanto, A. 2019. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0 JIM UPB. *Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam*. Vol. 8, No. 1.
- Astuti, E., & Khoirunnisa, R. M. 2018. Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Readiness For Change) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *JURNAL FOKUS*, 8(1), 47–66.
- Azizah, F.N. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol 4, No. 1. Page 1-8.
- Banjongprasert, J. 2017. An Assessment of Change-Readiness Capabilities and Service Innovation Readiness and Innovation Performance: Empirical Evidence from MICE Venues. *IJEM International Journal of Economics and Management*, 11, 1–17.
- Bedarkar, M., Pandita, D. 2014. A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia : Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.

- Dewi, C., Bagia, W., & Susila, G. 2018. Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 4(2), 154–161. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMAJM/article/view/22015>.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung : ALFABETA.
- Fajar, Harini dan Yuniarsih, Tjutju. 2018. Pengaruh Pemberian Penghargaan dan Hukuman terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan PT. Difa Kreasi di Cikarang-Bekasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*. Vol.9, No. 1.
- Farma. 2016. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Riau Pos Intermedia). *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. 3, No. 2.
- Fitriana, R., & Sugiyono. 2019. Kesiapan berubah pada sekretariat jenderal kementerian kelautan dan perikanan republik indonesia. *IKRAITH EKONOMIKA VOL*, 2(2), 42–51.
- Gallup Consulting. 2010. *Employee Engagement : What's your Engagement Ratio?*. Employee engagement overview brochure. Gallup.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadiyani, S. 2014. [ycouns/article/view/436](https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMAJM/article/view/436). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. *JURNAL PSIKOLOGI*, 41(1), 17–33.
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.: BPFE.
- Haque, Md. Mahbubul. 2008. *A Study of Relationship Between The learning Organization and Organizational Readiness For Change*. Dissertation. Pepperdine University.
- Hargani, Pasolong. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.

- Harimurti, Etti dan Mariatin, Emmy. 2019. Pengaruh Kesiapan Berubah, Komitmen terhadap Organisasi dan Komunikasi tentang Perubahan Organisasi terhadap Penerapan *Performance Management System*. *Jurnal Psikologi*. ISSN: 2085-6601.
- Hidayati, Siti, dkk. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada AirNav Indonesia Kantor Cabang *Aero Traffic Control* Soekarno Hatta. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 26 (1), 1- 9.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. 2007. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Hooks, K.L., P. Thomas, dan J. L. Higgs. 2000. *Changing Environmental Productivity Relationships in Profesional Service Firm*. Working Paper, Florida Atlantic University.
- Husein, Umar. 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali.
- Ibrahim, Farhan Elang dan Djuhartono, Tjipto. 2021. Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Lion Superindo. *Jurnal ARASTIRMA*. Vol. 1, No.2.
- Indah, Fitrah. 2022. Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Sinar Utama Niagatani Kecamatan Sukamaju. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Karma, Kadek Fajar Andika et. al. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi pada Kinerja Karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5 (11), 3823-3856.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. 2020. The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>.
- Mahadika, Cyntia dan Hadi, Moch Amimudin. 2018. Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jolin Permata Buana Kota Batam. *Jurnal Manajemen*. Vol. 5, No. 1. ISSN: 2503-1546.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT . Remaja Rosdakarya. Bandung.

- Marciano, P.L. 2010. *Carrots and Sticks Don't Work : Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of Respect*. Manhattan : McGraw Hill.
- Marzuki. 2003. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE-UIN.
- Mulyasa. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya. Hlm. 115.
- Nasir, Munawir. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Celebes Equilibrium Journal*. Vol 1, No. 2.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck., Barry Gerhart and Patrick M. Wright. 2011. *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Noni, Zulvia Reva Diah. 2021. Analisis Pengaruh *Teamwork*, Lingkungan Kerja dan *Worklife Balance* Terhadap *Employee Engagement* RSU Kartini Jepara. *Skripsi*. Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara.
- Novitasari, Dewiana, dkk. 2020. Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Analisis Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol.15, No. 2. ISSN: 1979-064.
- Nuraini, Hanifah. 2018. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Medical Representative Di Wilayah Yogyakarta Dimediasi Oleh Work Family Conflict Dan Stres Kerja. *Tesis pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
- Paryati dan Praningrum. 2017. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada Beberapa Kantor Dinas di Kota Bengkulu. *Management Insight*. 13 (1): 114-125.
- Roy, Romadhony Ampritian Noor. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu). *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*. Vol 8, No. 1. ISSN 2541-187X.
- Schiemann, W. A. 2011. *Aligment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Septiadi, Sebastian Alexander. 2017. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja dengan Pemediasi Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. ISSN: 2337-3067.
- Silvani, E., & Triatmanto, B. 2017. Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 47–57. <http://eprints.unmer.ac.id/349/>.
- Sinambela. Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasinya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan dan Implementasi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Mifta. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hlm. 63.
- Torang, Dr.Syamsir. 2014. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: ALFABETA.
- Vibrayani. 2012. *Peran Transformasional leadership terhadap Employee Engagement*. UGM: Tesis Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Wahyuni, Evi. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 96-112.
- Yudiani, E. 2017. Work Engagement Karyawan PT. Bukit Asam Persero Ditinjau dari Spiritualitas. *Jurnal Psikologi Islami*. 3(1), 21-32.