

**PERAN *TEAMWORK* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM  
DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Novia Prihatiningtiyas**

**NIM : 30402000272**

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

**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Skripsi**

**PERAN *TEAMWORK* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM DENGAN *EMPLOYEE*  
*ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh :

Novia Prihatiningtiyas

NIM : 30402000272

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA  
جامعته سلطان ابيجوج الإسلامية

Semarang, 18 Februari 2024

Pembimbing



Zaenudin, SE., M.M.

NIK 210492031

# LEMBAR PENGESAHAN

PERAN TEAMWORK DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM DENGAN EMPLOYEE  
ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh :

**Novia Prihatiningtiyas**

**30402000272**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 22 Maret 2024

Pembimbing

**Zaenuddin, SE, MM**  
NIK. 210492031

Penguji I

**Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, Msi, Ph.D**  
NIK. 210499044

Penguji II

**Dr. Sri Hartono, SE, MSi**  
NIK. 210495037

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen Tanggal, 22 Maret 2024

Ketua Program Studi Manajemen

  
**Dr. Lutfi Nurchohis, ST., S.E., M.M.**

NIK. 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Novia Prihatiningtiyas

NIM : 30402000272

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : SDM

Dengan pernyataan ini saya menyatakan bahwa karya tulis ilmiah berupa skripsi dengan judul **PERAN *TEAMWORK* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING** merupakan karya yang di dalamnya tidak terdapat tindakan-tindakan plagiasi yang dapat menyalahi kaidah penulisan karya tulis ilmiah penelitian.

Semarang, 30 Mei 2024

Yang menyatakan

  
BCALX026578113  
**Novia Prihatiningtiyas**

**NIM 30402000272**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Novia Prihatiningtyas

NIM : 30402000272

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi dengan judul :

**“Peran Teamwork Dan Perceived Organizational Support Dalam Meningkatkan Kinerja Sdm Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening”**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola, dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 Mei 2024

Yang menyatakan

  
METERAN  
TEMPIL  
8F67AALX026566829

**Novia Prihatiningtyas**

**NIM 30402000272**

\*coret yang tidak perlu

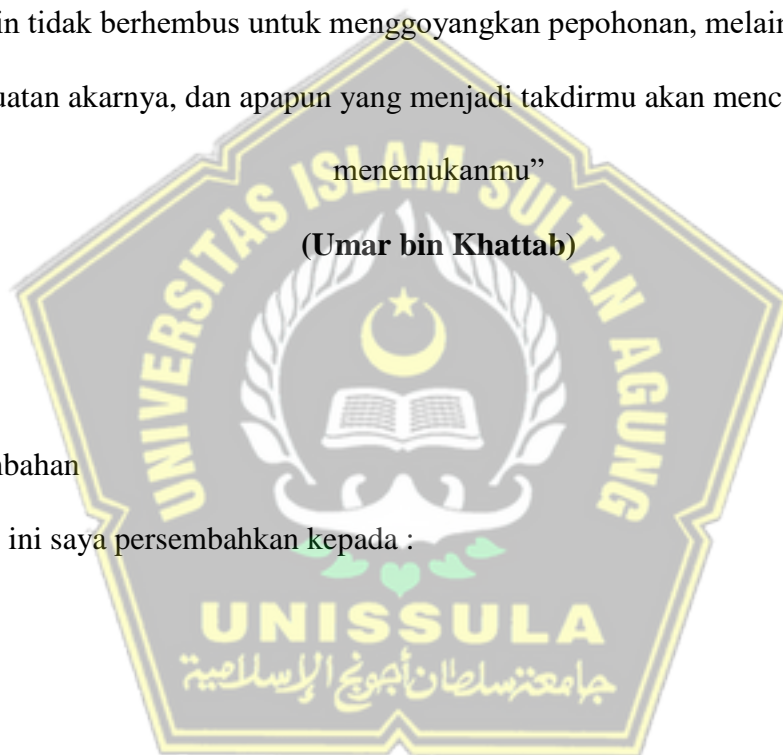
## MOTTO

“Hatiku tenang karena mengetahui bahwa apa yang melewatkanmu tidak akan pernah menjadi takdirku, dan apa yang ditakdirkan untukku tidak akan pernah melewatkanmu”

**(Umar bin Khattab)**

“Angin tidak berhembus untuk menggoyangkan pepohonan, melainkan menguji kekuatan akarnya, dan apapun yang menjadi takdirmu akan mencari jalannya menemukanmu”

**(Umar bin Khattab)**



Persembahkan

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

Bapak

Ibu

Kakak

Adik

Kekasih

Saudara

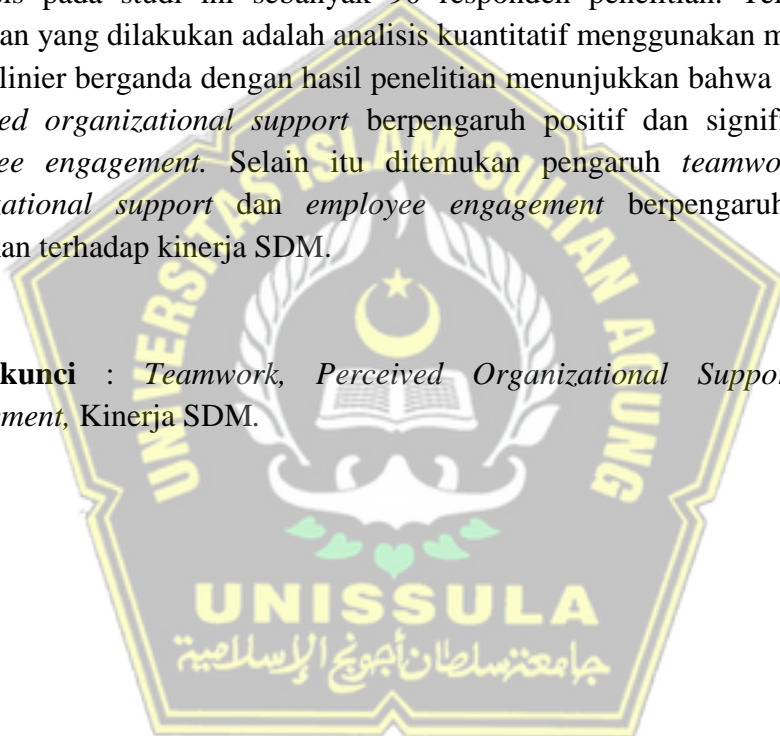
Sahabat

Teman-teman seperjuangan

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk melakukan analisa mengenai bagaimana pengaruh *teamwork* terhadap *employee engagement*, *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*, serta menganalisa pengaruh *teamwork*, *perceived organizational support*, *employee engagement* terhadap kinerja SDM. Populasi yang dikaji pada penelitian ini adalah para karyawan PDAM Wonosobo bagian langganan pelanggan. Metode pengambilan sampel yang ditetapkan peneliti pada studi ini ditentukan menggunakan metode sensus dengan jumlah sampel yang dianalisis pada studi ini sebanyak 90 responden penelitian. Teknik analisis penelitian yang dilakukan adalah analisis kuantitatif menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *teamwork* dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu ditemukan pengaruh *teamwork*, *perceived organizational support* dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

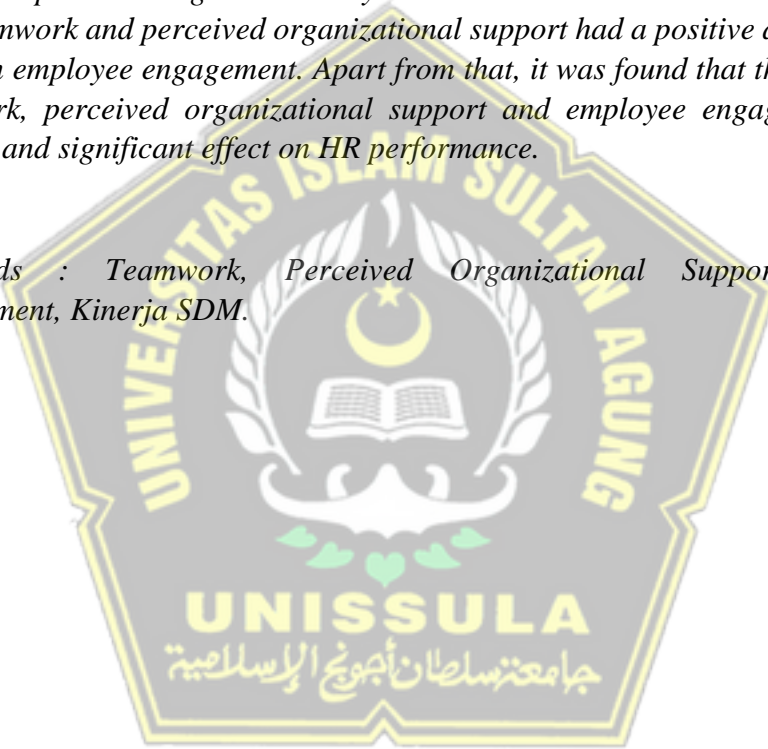
**Kata kunci** : *Teamwork*, *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, Kinerja SDM.



## **ABSTRACT**

*This research was conducted to analyze the influence of teamwork on employee engagement, perceived organizational support on employee engagement, as well as analyzing the influence of teamwork, perceived organizational support, employee engagement on HR performance. The population studied in this research were PDAM Wonosobo employees in the customer subscription department. The sampling method determined by researchers in this study was determined using the census method with the number of samples analyzed in this study being 90 research respondents. The research analysis technique carried out was quantitative analysis using multiple linear regression analysis methods with the research results showing that teamwork and perceived organizational support had a positive and significant effect on employee engagement. Apart from that, it was found that the influence of teamwork, perceived organizational support and employee engagement had a positive and significant effect on HR performance.*

*Keywords : Teamwork, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Kinerja SDM.*





## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“PERAN *TEAMWORK* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**.

Penulisan penelitian skripsi ini ditujukan untuk memenuhi syarat kelulusan program strata-1 S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. terselesaikannya penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Kedua orang tua saya bapak dan ibu tercinta, kakak saya Ita, mas Irun dan ponakan saya Nabila yang selalu membantu saya. Dan senantiasa selalu mendoakan saya di setiap 5 waktunya, dan selalu mensupport saya, menemani saya di keadaan sedih maupun bahagia.
2. Ibu Arizqi SE.,M.M. selaku Dosen Pembimbing saya yang telah bersedia mendidik saya dengan sabar dan telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
3. Bapak Zaenuddin SE.,M.M. selaku Dosen Pembimbing saya yang telah bersedia mendidik saya dengan sabar dan telah bersedia memberikan waktu serta bimbingannya dalam menyelesaikan penelitian ini.

4. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
5. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., SE., M.M, selaku Ketua Prodi Manajemen.
6. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
7. Sahabat saya, Nur Achmad Choiri, Hofi Rottul Azizah, Nita Zulianna, Nurul Khasanah, Moh.Heru Purna Irawan yang selalu menghibur saya dikala saya sedang sedih. Karimatul Rizki yang sudah bersedia mendengarkan setiap curhatan-curhatan saya dan selalu memberikan solusi di setiap masalah saya. Yusrina teman seperjuangan dalam penyusunan skripsi ini terimakasih telah membantu saya mencari obyek penelitian. Dan teman-teman saya yang lain Moh.Fikri Mahendra, Naufal Almas and the geng, ahmad mukodam, sahrul gunawan yang siap sedia mendengar keluh kesah saya.
8. Semua teman-teman Fakultas Ekonomi Manajemen 20 yang saya cintai dan senantiasa mendukung dengan memberi semangat, doa dan bantuan.
9. Bapak Yuli Purnomo dan Bapak Ayen selaku kepala bagian personalia PDAM yang telah menyempatkan waktunya guna membantu jalannya skripsi ini.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulisan penelitian skripsi ini tentu masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun.

Semarang, 18 Februari 2024



Novia Prihatiningtiyas



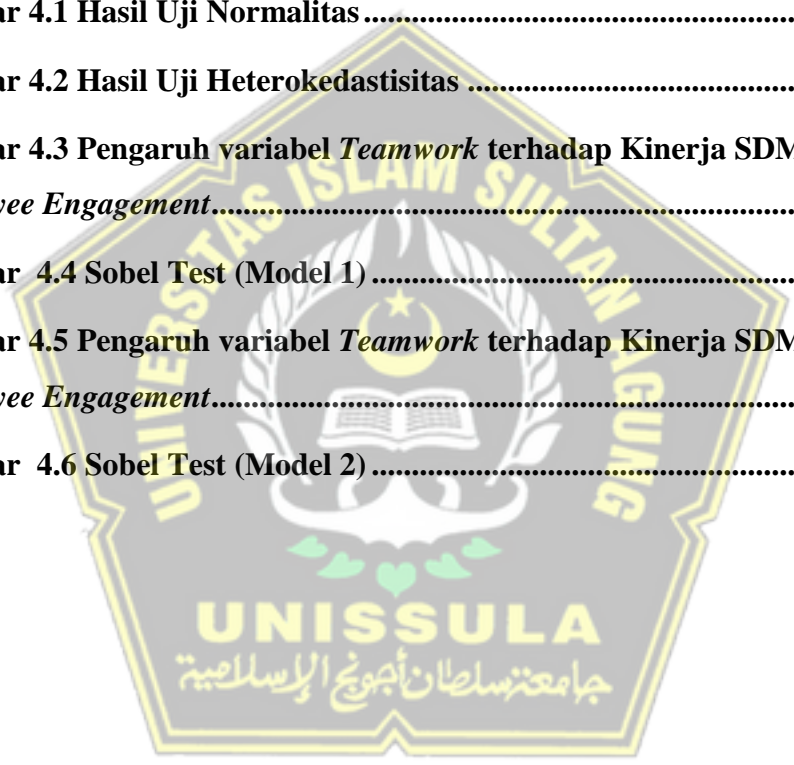
## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN PENGESAHAN.....   | i    |
| ABSTRAK .....   | vi   |
| ABSTRACT .....  | vii  |
| KATA PENGANTAR.....   | viii |
| DAFTAR GAMBAR.....  | xiii |
| DAFTAR TABEL .....  | xiv  |
| DAFTAR LAMPIRAN .....   | xv   |
| BAB I PENDAHULUAN.....  | 1    |
| 1.1 Latar Belakang .....  | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah.....  | 6    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....   | 7    |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....  | 8    |
| BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....  | 9    |
| 2.1 Landasan Teori.....   | 9    |
| 2.1.1 <i>Teamwork</i> .....   | 9    |
| 2.1.2 <i>Perceived Organizational Support</i> .....   | 11   |
| 2.1.3 <i>Employee Engagement</i> .....  | 13   |
| 2.1.4 Kinerja SDM .....   | 16   |
| 2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis .....                                   | 18   |
| 2.2.1 Hubungan <i>Teamwork</i> dan <i>Employee Engagement</i> .....                         | 18   |
| 2.2.2 Hubungan <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee Engagement</i> ..... | 20   |
| 2.2.3 Hubungan <i>Teamwork</i> dan Kinerja SDM.....   | 21   |
| 2.2.4 Hubungan <i>Perceived Organizational Support</i> dan Kinerja SDM....                  | 22   |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.5 Hubungan <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Sdm ..... | 24        |
| 2.5 Model Empirik Penelitian.....                               | 26        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                          | <b>27</b> |
| 3.1 Jenis Penelitian .....                                      | 27        |
| 3.2 Populasi dan Sampel .....                                   | 28        |
| 3.2.1 Populasi.....   | 28        |
| 3.2.2 Sampel.....   | 28        |
| 3.3 Sumber dan Jenis Data .....                                 | 29        |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data .....                               | 29        |
| 3.5 Variabel dan Indikator .....                                | 30        |
| 3.5.1 Variabel.....   | 30        |
| 3.5.2 Indikator Variabel.....                                   | 32        |
| 3.6 Tekhnik Analisis Data.....                                  | 34        |
| 3.6.1 Statistik deskriptif.....                                 | 34        |
| 3.6.2 Uji Instrumen Data.....                                   | 35        |
| 3.6.3 Uji Asumsi Klasik .....                                   | 36        |
| 3.6.4 Uji Hipotesis .....                                       | 38        |
| 3.6.5 Sobel Test.....   | 41        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                     | <b>82</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>  | <b>93</b> |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....  | 26 |
| Gambar 3.1 Pengaruh variabel <i>Teamwok</i> dan Kinerja SDM melalui <i>Employee Engagement</i> .....                          | 42 |
| Gambar 3.2 Pengaruh variabel <i>Perceived Organizational Support</i> dan Kinerja SDM melalui <i>Employee Engagement</i> ..... | 42 |
| Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas .....   | 56 |
| Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas .....   | 58 |
| Gambar 4.3 Pengaruh variabel <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja SDM Melalui <i>Employee Engagement</i> .....                    | 66 |
| Gambar 4.4 Sobel Test (Model 1) .....   | 67 |
| Gambar 4.5 Pengaruh variabel <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja SDM Melalui <i>Employee Engagement</i> .....                    | 67 |
| Gambar 4.6 Sobel Test (Model 2) .....   | 68 |

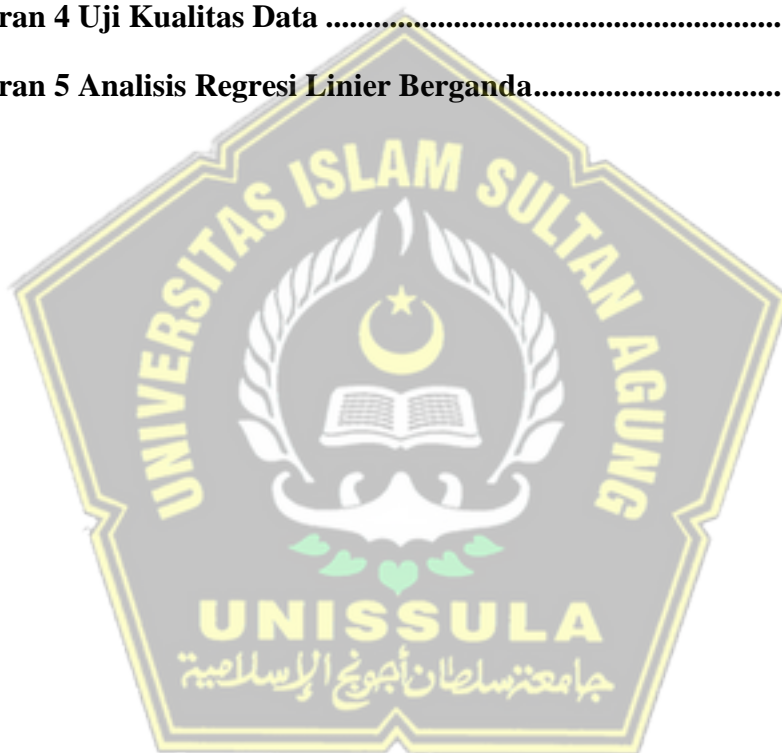


## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1.1 Target Pencapaian SDM PDAM (Penambahan Pelanggan Baru) ..               | 4  |
| Tabel 1.2 Target Anggaran dan Realisasi Penjualan Air per 30 Juni 2023 ....       | 5  |
| Tabel 3.1 Keterangan Nilai Skala Likert .....                                     | 30 |
| Tabel 3.2 Definisi operasional, indikator dan pengukuran variabel.....            | 32 |
| Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                     | 43 |
| Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....                              | 44 |
| Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja .....                  | 45 |
| Tabel 4.4 Deskriptif Jawaban Variabel <i>Teamwork</i> .....                       | 48 |
| Tabel 4.5 Deskriptif Jawaban Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> ... | 49 |
| Tabel 4.6 Deskriptif Jawaban Variabel <i>Employee Engagement</i> .....            | 50 |
| Tabel 4.7 Deskriptif Jawaban Variabel Kinerja SDM .....                           | 51 |
| Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas .....   | 52 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Reabilitas.....   | 54 |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas.....  | 55 |
| Tabel 4.11 Uji Multikolinieritas (Model 1) .....                                  | 57 |
| Tabel 4.12 Uji Multikolinieritas (Model 2) .....                                  | 57 |
| Tabel 4.13 Hasil Persamaan Regresi Linier Berganda (Model 1) .....                | 59 |
| Tabel 4.14 Hasil Persamaan Regresi Linier Berganda (Model 2) .....                | 63 |
| Tabel 4.15 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung .....                             | 68 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....         | 93  |
| Lampiran 2 tabulasi data .....                   | 98  |
| Lampiran 3 Uji Instrumen .....                   | 106 |
| Lampiran 4 Uji Kualitas Data .....               | 111 |
| Lampiran 5 Analisis Regresi Linier Berganda..... | 114 |





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi sekarang ini memaksa perusahaan untuk bersaing ketat agar mampu bertahan pada bisnisnya. Pengusaha harus menghadapi persaingan bisnis yang ketat dan persaingan SDM yang ketat di dunia bisnis saat ini, hal ini perusahaan harus menggabungkan proses bisnis dan SDM untuk menetapkan strategi yang diperlukan (Asjari & Gunawan, 2022). Agar berhasil, perusahaan harus mampu mengintegrasikan berbagai ukuran dan menyusun strategi. Tidak hanya penggunaan infrastruktur, teknologi dan sumber daya keuangan, tetapi juga SDM sebagai faktor penting yang dimiliki oleh perusahaan (Joushan, Syamsun and Kartika, 2015). Karena SDM adalah salah satu hal terpenting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan dan kesuksesannya. Dimana pencapaian perusahaan akan tercapai apabila SDM mempunyai kinerja SDM yang baik (Joushan, Syamsun and Kartika, 2015).

Kinerja SDM pada dasarnya adalah sesuatu yang memungkinkan SDM untuk menentukan seberapa besar kontribusi mereka kepada perusahaan dalam hal hasil produksi dan layanan yang diberikan (Farisi *et al.*, 2020). Kinerja SDM didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan SDM yang ditampilkannya sesuai dengan perannya dalam perusahaan yang dicapai oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. (alde , 2021). Oleh karena itu, dalam suatu perusahaan, kinerja SDM penting karena ketika kinerja SDM dalam perusahaan optimal, maka perusahaan dapat mencapai tujuan atau keberhasilan yang lebih

tinggi. Kinerja SDM sendiri dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor internal yang ada pada masing-masing SDM yang berupa sifat dan kemampuan seseorang, maupun dari faktor eksternal yaitu lingkungan kerja organisasinya (Joushan, Syamsun and Kartika, 2015). Menurut Agustiningrum (2016) kinerja SDM dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu *perceived organizational support*. Dan menurut Arifin (2020) Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan melakukan kerjasama tim untuk pencapaian yang efektif dan efisien serta terhindar dari karyawan yang menganggur.

Kurangnya hubungan kerja sama antar karyawan dapat menimbulkan rasa tidak saling percaya terhadap rekan kerja sehingga teamwork tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan (Silvani & Triatmanto 2017). Sehingga kebutuhan organisasi tidak dapat dipenuhi. Dan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, maka organisasi harus memiliki teamwork yang baik. Menurut Arif et al.,(2017) Teamwork adalah praktik bekerja dalam kelompok dengan peran yang beragam, fokus pada tugas dan masa depan, serta terlibat dalam komunikasi yang intens dan konstruktif. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa kerjasama tim adalah kelompok usaha-usaha individual yang menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. Dan menurut Tracy (2006) menyatakan bahwa kerjasama tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi.

Keberhasilan sebuah organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu setiap SDM sehingga setiap organisasi diharapkan dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Hal ini penting bagi organisasi untuk mengetahui faktor yang dapat

memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya melalui persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support (POS)* (Ariarni, 2017). Organisasi juga harus memberikan dukungan yang terwujud dalam bentuk interaksi dan hubungan antar sesama karyawan maupun dengan atasan (Septiani, Frianto, et al., 2021). *Perceived organizational support* merupakan situasi di dalam karyawan di mana, untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka (yaitu penghargaan, penerimaan, dan rasa memiliki), karyawan menggambarkan pembentukan persepsi umum tentang seberapa besar nilai dan kepedulian organisasi terhadap posisi mereka (Mokhtar *et al.*, 2019). *Perceived organizational support* didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan dan keyakinan individu yang ada pada perusahaan yakni karyawan (Rismanto, 2020).

Peran penting kinerja karyawan dalam sebuah organisasi telah banyak dipaparkan dalam sebuah penelitian, dalam penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono dan Rahmawati (2019) kinerja karyawan sangat kuat dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan, sehingga dalam hal ini menjadi acuan sebagai variabel yang mampu menjadi mediasi variabel lain. Selain itu, banyak kalangan yang berpendapat bahwa keterlibatan karyawan harus menjadi perhatian serius bagi pertinggi perusahaan agar dapat menjalankan bisnisnya secara berkelanjutan. Sehingga menciptakan tingkat *engagement* dengan SDM yang tinggi di perusahaan dapat mempengaruhi peluang perusahaan dalam mencapai tujuan, dibandingkan dengan perusahaan dengan tingkat *engagement* yang rendah (Septiani, Frianto, et al., 2021). Menurut Riyanto and Ariyanto (2019) *Employee engagement* pada dasarnya merupakan cara untuk menunjukkan seberapa terhubungnya karyawan

dengan perusahaan, yang tercermin dari komitmen dan motivasi mereka terhadap perusahaan. Sedangkan menurut Septiani, Frianto (2021) *employee engagement* tercermin dalam perilaku terkait tugas mereka, yang menggabungkan pekerjaan, keberadaan, dan peran mereka sendiri. Antusiasme karyawan yang kuat menunjukkan bahwa mereka secara fisik dan mental lebih terlibat dalam perusahaan.

**Tabel 1.1 Target Pencapaian SDM PDAM (Penambahan Pelanggan Baru)  
Akhir Triwulan II bulan April - Juni 2023**

| CABANG        | TARGET     | REAL       |
|---------------|------------|------------|
| Wonosobo      | 54         | 112        |
| Kertek        | 30         | 36         |
| Selomerto     | 30         | 44         |
| Leksono       | 54         | 4          |
| Garung        | 30         | 22         |
| Mojotengah    | 12         | 32         |
| Watumalang    | 42         | 15         |
| Sapuran       | 42         | 15         |
| Balekambang   | 42         | 12         |
| Kepil         | 12         | 1          |
| Kaliwiro      | 30         | 16         |
| Wadaslintang  | 30         | 7          |
| Pahlawan      | 30         | 43         |
| Gondang       | 12         | 20         |
| Sukoharjo     | 30         | 10         |
| <b>Jumlah</b> | <b>480</b> | <b>389</b> |

Sumber : kepala bagian personalia PDAM

Berdasarkan tabel diatas ditemukan fenomena permasalahan atau kenyataan yang terjadi pada PDAM berdasarkan hasil survey dan wawancara ditemukan dimana adanya kinerja SDM yang kurang optimal, hal ini disebabkan karena adanya penurunan pada kualitas atau hasil pekerjaan, dimana ada akhir triwulan II bulan juni 2023, target pelanggan baru belum tercapai, dari yang ditargetkan sejumlah 480 pelanggan, dan baru tercapai 389 pelanggan. Di dalam fenomena ini hubungan kerja sama antar karyawan kurang optimal. Selain itu, masih ada beberapa pegawai yang belum disiplin dalam absensi, dimana kedisiplinan absensi pada PDAM belum optimal, dan masih ada beberapa pegawai yang belum bisa mencapai target yang telah ditentukan. Di PDAM penilaian kinerja masih dilakukan secara manual dan belum adanya KPI (*Key Performance Indicator*) dalam artian penilaian kinerja dilakukan dari atasan. Adapun fenomena tersebut dapat dilihat dari sampel data sebagai berikut :

**Tabel 1.2 Target Anggaran dan Realisasi Penjualan Air per 30 Juni 2023**

| GOLONGAN           | ANGGARAN         |                | REALISASI        |                |
|--------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
|                    |                  |                |                  |                |
| Sosial Umum        | 1.614            | M <sup>3</sup> | 1.350            | M <sup>3</sup> |
| Sosial Khusus      | 521.658          | M <sup>3</sup> | 517.216          | M <sup>3</sup> |
| Rumah Tangga       | 8.038.308        | M <sup>3</sup> | 7.404.784        | M <sup>3</sup> |
| Lembaga Pemerintah | 141.018          | M <sup>3</sup> | 139.633          | M <sup>3</sup> |
| Niaga              | 798.900          | M <sup>3</sup> | 869.482          | M <sup>3</sup> |
| Industri           | 246.804          | M <sup>3</sup> | 262.623          | M <sup>3</sup> |
| <b>Jumlah</b>      | <b>9.748.302</b> | M <sup>3</sup> | <b>9.195.088</b> | M <sup>3</sup> |

Sumber : kepala bagian personalia PDAM

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa realisasi penjualan air sampai dengan akhir triwulan II bulan Juni 2023 mengalami penurunan sebesar 553.214 M<sup>3</sup>, dimana semula dianggarkan sebesar 9.748.302 M<sup>3</sup> dan baru terealisasikan sebesar 9.195.088 M<sup>3</sup>.

Selain dari Fenomena Gap yang terjadi, ditemukan adanya Research Gap mengenai *Teamwork*, dimana terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruhnya terhadap kinerja SDM. Sehingga perlu adanya pengkajian ulang, menurut Priskilla & Santika (2019) menyatakan teamwork memiliki pengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Kesenjangan terjadi pada penelitian Silvani & Triatmanto (2017) bahwa teamwork tidak memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Fenomena Gap dan Research Gap diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Peran *Teamwork* dan *Perceived Organizational Support* dalam Meningkatkan Kinerja SDM dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Fenomena Gap dan Research Gap diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Peran *Teamwork*, *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening dalam meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia”. Kemudian *Question Research* sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Teamwork* terhadap *Employee Engagement* ?
2. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* ?
3. Bagaimana pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja SDM ?
4. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja SDM ?
5. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja SDM ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Teamwork* terhadap *Employee Engagement*.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja SDM.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja SDM.
5. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja SDM.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari peneliti ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Bagi peneliti sendiri, hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam menganalisis persoalan-persoalan dalam penerapan teori di perkuliahan maupun di dunia kerja.

2. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh PDAM Wonosobo. Sebagai suatu sumbangan masukan dan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terkait dengan bagaimana *Teamwork*, *perceived organizational support* serta *employee engagement* berdampak pada kinerja SDM.

3. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan digunakan sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut guna menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih mendalam untuk bahan penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Teamwork***

*Teamwork* merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh sejumlah orang dalam suatu perusahaan (Wulandari et al., 2020). Selain itu, Adil & Hamid (2020) mengemukakan *teamwork* adalah peluang yang diberikan kepada karyawan untuk berbagi ide-ide terbaik. *Teamwork* dapat diartikan sebagai sikap karyawan dalam bersaing secara sehat melalui pengalaman dan pemecahan masalah secara tepat sesuai dengan keahlian masing-masing (Widiyanti et al., 2017).

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. Menurut Burn Shawn M., (2004) *Teamwork* merupakan sinergitas kekuatan dari beberapa orang dengan kompetensi yang setara, dimana mereka bekerja secara ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan di satu organisasi.

Menurut James Campbell Q., and Debra L. Nelson (2011) *Teamwork* adalah proses bekerja dalam sebuah kelompok yang dengan kepemimpinan partisipatif, berbagi tanggung jawab, lurus dalam tujuan, komunikasi yang intensif, fokus ke masa depan, fokus pada tugas, bakat yang kreatif dan responsif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins, Stephen P., & Timothy A. Judge. (2017)

*Teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. Berdasarkan pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa *Teamwork* adalah kegiatan yang terdiri dari sejumlah orang dengan keterampilan yang saling melengkapi, bertanggung jawab dan responsif untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.1.1 Indikator-Indikator *Teamwork***

Menurut Dewi Sandra (2007) indikator *Teamwork* adalah sebagai berikut:

1. Mau bekerjasama (cooperative)

Dalam hal ini diharapkan para karyawan mampu untuk saling gotong royong, atau membantu satu sama lain, atau bersedia untuk menolong apa yang diminta dari rekan kerjanya yang sedang dalam kesulitan.

2. Mengungkapkan harapan yang positif

Didalam tim diharapkan karyawan mampu untuk memberikan kalimat-kalimat yang positif hal ini atau menyatakan sesuatu dalam bentuk yang positif. Hal ini dapat membentuk sikap yang optimis sekaligus dapat memberikan motivasi antar sesama rekan kerja.

3. Memberikan dorongan

Di harapkan didalam tim antar karyawan dapat memberikan motivasi atau semangat kepada antar sesama rekan kerja yang sedang mengalami kesusahan. Hal ini diharapkan untuk membentuk suasana yang nyaman didalam tim dan sikap saling percaya sekaligus membentuk rasa kekeluargaan didalam tim.

#### 4. Menghargai masukan

Setiap individu didalam tim pasti memiliki pengetahuan, sudut pandang, pengalaman dan opini yang berbeda. Dari perbedaan ini seorang karyawan harus mampu menghargai setiap masukan yang diberikan. Oleh karena itu, setiap orang dalam tim harus memahami bahwa kekuatan sebuah tim terletak pada keberagaman yang dibawa masing-masing anggota untuk memecahkan sebuah masalah.

#### 5. Membangun semangat kelompok

Hal ini tercermin dari sikap individu yang mampu memberikan dorongan atau motivasi yang dimiliki semua anggota tim untuk bersama-sama meraih tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama membangun semangat didalam kelompok yaitu untuk membentuk kelompok kerja yang kohesif sehingga dapat bekerja sama dengan baik.

#### 2.1.2 *Perceived Organizational Support*

Menurut Rismanto (2020) *perceived organizational support* yang adalah tingkat kepercayaan individu yang ada dalam organisasi, yaitu kepada karyawannya. Perusahaan dapat menghargai kontribusi karyawan mereka dan menyediakan apa yang mereka butuhkan. Menurut Mokhtar *et al.*, (2019) berpendapat bahwa *perceived organizational support* adalah situasi dalam diri karyawan di mana karyawan menggambarkan pembentukan persepsi tentang tingkat penghargaan dan sikap peduli yang diberikan organisasi untuk memenuhi

kebutuhan sosio-emosional mereka (yaitu penghargaan, penerimaan, dan rasa memiliki) terpenuhi atas kontribusinya.

Hal ini sejalan dengan Imran *et al.*, (2020) yang mengemukakan bahwa *perceived organizational support* merupakan jenis kolaborasi yang diperlukan untuk kerja yang efektif. Tidak hanya karyawan, *perceived organizational support* juga dapat menciptakan kebiasaan dan memberikan dukungan emosional atau material saat mereka membutuhkannya. (Septiani, Frianto *et al.*, 2021). *Perceived organizational support* merupakan asset yang penting untuk dimiliki karyawan karena dengan persepsi dukungan organisasi yang lebih besar, karyawan lebih memperkuat persepsi mereka tentang organisasi saat ini dalam hubungannya dengan perusahaan.

Wahyuni *et al.*, (2019) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* adalah persepsi yang timbul dari adanya dukungan organisasi yang dirasakan oleh individu mengenai seberapa besar organisasi menghargai setiap kontribusi, peduli terhadap kesejahteraan mereka dan bagaimana organisasi menyediakan membantu, ketika karyawan membutuhkan. Jadi menurut pengertian diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa Perceived Organizational Support dapat didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan individu terhadap dukungan dari organisasi untuk memenuhi emosional dari individu tersebut, seperti imbalan, tempat yang nyaman, jabatan, pelatihan dll.

### **2.1.2.1 Indikator-Indikator *Perceived Organizational Support***

Menurut Amanda and Soeling (2021) Terdapat tiga indikator dalam mengukur *perceived organizational support* yaitu :

- a) Dukungan keadilan, yang diartikan sebagai perlakuan atau tanggapan perusahaan terhadap karyawan, prosedur yang diterapkan oleh perusahaan, dan rasa penerimaan karyawan.
- b) Dukungan Supervisor/pimpinan dapat diartikan sebagai dukungan supervisor/pimpinan tercermin dalam tindakan pimpinan ketika merespon kinerja bawahannya.
- c) Penghargaan Organisasi, Imbalan dan kondisi kerja organisasi dapat ditunjukkan ketika perusahaan memberikan pengakuan, bonus, promosi, keamanan kerja, pelatihan, beban kerja, dan hubungan karyawan-rekan kerja.

### **2.1.3 *Employee Engagement***

Menurut Riyanto and Ariyanto (2019) *Employee engagement* pada dasarnya merupakan cara untuk menunjukkan seberapa terhubungnya karyawan dengan perusahaan, yang tercermin dari komitmen dan motivasi mereka terhadap perusahaan. Sedangkan menurut (Saptono and Supriyadi, 2020) mendeskripsikan *employee engagement* sebagai situasi di mana seorang karyawan menunjukkan keterampilan pengaturan diri yang berkaitan dengan aspek fisik, kognitif, dan emosional dengan bekerja secara aktif untuk memotivasi karyawan agar terlibat dalam perilaku positif.

Hal ini sesuai dengan pendapat Utama, Murti and Merdiaty (2021) tentang *employee engagement*, dimana sikap energik dan positif penting dan kemudian memicu perasaan ingin fokus sepenuhnya pada pekerjaan seseorang, yang melampaui standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *employee engagement* sebagai situasi dimana seorang karyawan menunjukkan keterlibatan emosional, kognitif dan aspek fisik, untuk melakukan pekerjaannya dengan kepuasan dan antusiasme, sehingga memicu perasaan fokus untuk sepenuhnya pada pekerjaan, antusiasme SDM yang kuat menunjukkan bahwa mereka secara fisik dan mental lebih terlibat dalam perusahaan.

#### **2.1.3.1 Indikator – Indikator *Employee Engagement***

Saat mengukur *employee engagement*, Firnanda and Wijayanti (2021) menemukan bahwa *employee engagement* memiliki tiga aspek yaitu :

1) *Vigor* (semangat)

artinya adalah semangat yang terwujud dalam energi yang tinggi, niat yang tulus, dan pola pikir yang tidak mudah menyerah dalam bekerja.

2) *Dedication* (dedikasi)

menunjukkan kebanggaan terlibat dalam kesuksesan perusahaan melalui pekerjaannya, dimana pendapat karyawan terhadap tugas adalah sesuatu yang berharga dan menantang. Komitmen yang ditunjukkan oleh SDM dapat berkontribusi pada keberhasilan perusahaan jika SDM menganggap bahwa tugas yang diberikan kepada mereka berharga dan menantang. Serta rasa kegembiraan, inspirasi dan kebanggaan.

### 3) *Absorption* (penyerapan)

situasi kenyamanan dan konsentrasi penuh pada pekerjaan, *absorption* berarti kesejahteraan mutlak dan konsentrasi pada pekerjaan. Penuh fokus dan antusias terlibat dalam pekerjaan, waktu yang terasa cepat berlalu bahkan saat SDM sedang mengalami masalah.

#### 2.1.3.2 Tipe-Tipe *Employee Engagement*

Terdapat tipe karyawan berdasarkan tingkat *engagement* (NcesGrace *et al.*, 2016) antara lain :

- a) *Engaged*. Karyawan menunjukkan kinerja tertinggi, melakukan pekerjaannya secara optimal, siap memberikan kekuatan, ingin mengembangkan keterampilannya secara penuh agar organisasi dapat berkembang lebih jauh.
- b) *Not engaged*. Karyawan lebih fokus pada tugas daripada pencapaian tujuan kerja, menyelesaikan tugas hanya menurut bagian dan apa yang dibayar organisasi, menunggu perintah dari atasan dan kekurangan energi dalam bekerja.
- c) *Actively Disengaged*. Karyawan menunjukkan ketidakpuasan, ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, menunjukkan perlawanan dan melihat sisi negatif dari peluang yang ada.

#### 2.1.4 Kinerja SDM

Menurut Farisi *et al.*, (2020) Kinerja SDM didefinisikan sebagai perbandingan hasil kerja karyawan dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Efisiensi kerja dalam perusahaan menentukan tingkat efisiensi perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, berarti berhasil dalam mendorong perkembangan perusahaan. Sebaliknya, jika kinerja staf buruk atau bahkan buruk, hal ini menghambat perkembangan organisasi yang bersangkutan (Setiawan & Aeni, 2021). Menurut (Asnawi, M.A. 2021), kinerja SDM merupakan hasil kerja seseorang yang tergabung dalam suatu organisasi dimana kerja keras dapat dinilai sebagai prestasi kerja. Kinerja SDM adalah hasil yang berhasil dicapai SDM dalam pekerjaannya sesuai dengan kriteria kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Budiyanto & Mochklas, 2020).

Sementara itu (Hatta, 2017) kinerja SDM merupakan hasil kerja kuantitatif dan kualitatif yang dilakukan oleh SDM sesuai kuantitas dan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu (Afandi, 2018) kinerja SDM adalah hasil yang dapat dicapai oleh individu atau sekelompok organisasi sesuai dengan uraian tugasnya masing-masing, berusaha mencapai tujuan organisasi secara benar tanpa melanggar hukum, moral, dan etika di dalam perusahaan. Kinerja SDM juga dipahami sebagai output yang dihasilkan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Menurut (Jufrizen, 2018), kinerja SDM didefinisikan sebagai sesuatu yang diberikan karyawan untuk menentukan seberapa besar kontribusi mereka terhadap organisasi berupa produk atau jasa yang diberikan. Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM



merupakan hasil kerja atau output yang dihasilkan oleh seorang SDM sesuai dengan job desc yang telah ditentukan oleh perusahaan.

#### **2.1.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja SDM**

Kinerja SDM dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Afandi (2021) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu Kemampuan, Kepribadian dan minat kerja, Kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja, Tingkat motivasi pekerja, Kompetensi, Fasilitas kerja, Budaya kerja, Kepemimpinan, dan disiplin kerja.

#### **2.1.4.2 Indikator-Indikator Kinerja SDM**

Kinerja SDM dipahami sebagai prestasi kerja seseorang yang diterimanya dari jumlah pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja SDM itu sendiri bergantung pada tiga faktor utama, antara lain kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, kerja kerasnya dan motivasi organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2006) Selain itu, terdapat beberapa indikator umum yang menjadi tolok ukur kinerja SDM yaitu :

##### 1) Kuantitas

adalah keunggulan kompetitif suatu perusahaan, biasanya tercermin dalam bentuk volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah SDM dapat menyelesaikan tugas dengan benar dan tepat waktu.

##### 2) Kualitas

Adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin maupun dedikasi, dalam hal ini kualitas digunakan untuk mengetahui apakah sumber daya manusia mampu

melakukan pekerjaannya dengan benar dan dengan kecepatan, serta hasil yang baik dari awal hingga akhir. Dan berdasarkan indikator ini kita dapat melihat apakah karyawan dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

### 3) Ketepatan Waktu

adalah tentang mencari tahu apakah karyawan dapat menyelesaikan tugasnya pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

### 4) Kehadiran

Yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

### 5) Kemampuan bekerja sama

Yaitu kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## **2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Hubungan *Teamwork* dan *Employee Engagement***

Dalam organisasi sangat dibutuhkan adanya kerjasama dalam tim. Kerjasama tim dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, rasa saling percaya, peningkatan wawasan dan penggunaan keragaman pengetahuan yang lebih besar (Rofiatul et al. 2021). Dan menurut Bayu et al, (2023) Team work juga dapat mempengaruhi keterikatan karyawan. Karena adanya hubungan interpersonal yang mendukung dan adanya saling percaya, serta tim kerja yang saling mendukung, mendorong terbangunnya keterikatan karyawan.

Bayu et al, (2023) mengatakan bahwa *teamwork* dapat mempengaruhi *employee engagement*, dimana *teamwork* baik maka keterikatan karyawan juga akan meningkat/tinggi. Begitu pun sebaliknya, apabila *teamwork* buruk maka keterikatan karyawan juga akan menurun/rendah. Hal ini disebabkan karena rekan kerja dalam suatu tim dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam suatu tim yang baik akan membuat pekerjaan terasa lebih menyenangkan (Suciadi & Wijaya, 2017).

Dukungan rekan kerja, termasuk mentoring dari rekan kerja, keramahan dan pengaruh yang positif, dapat dikaitkan dengan meningkatnya keterikatan karyawan dalam pekerjaannya. Hal tersebut terjadi karena rekan kerja merupakan sumber dukungan dan informasi yang penting. Hubungan tim dan rekan kerja adalah aspek lain yang secara eksplisit menekankan aspek harmoni interpersonal dari keterlibatan karyawan. Hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya, serta tim pendukung, mempromosikan keterikatan karyawan (Suryaningrum & Silvianita, 2018). Hal ini didukung menurut Lin, dkk (2011), (Tritch, 2003) Gallup, (2015), (Suryaningrum & Silvianita, 2018), (Shahidan et al., 2016), (Lina, 2019) menunjukkan bahwa *teamwork* memberikan pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan dan komitmen organisasi. Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

***H1 : Teamwork berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.***

### 2.2.2 Hubungan *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement*

Menurut Wahab et al (2021) *perceived organizational support* dapat menciptakan rasa *employee engagement* melalui *perceived organizational support* yang diberikan kepada SDM. Jika SDM memiliki kesan bahwa dukungan terhadap organisasi tinggi, maka SDM juga merasakan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Dengan kata lain, tingkat persepsi dukungan yang tinggi dari organisasi berdampak pada *employee engagement* yang juga akan semakin tinggi. Perasaan yang terkait dengan adanya dukungan dari perusahaan yang diberikan kepada SDM dapat memotivasi mereka untuk terlibat dengan perusahaan. Bahkan jika karyawan melakukan kesalahan dalam menjalankan tugas yang diberikan, perusahaan harus merespons dengan tepat dan merespons dengan berkomunikasi dengan mereka. (Nurchahyo, 2021).

Oleh karena itu, perusahaan dapat meningkatkan *perceived organizational support* dengan beberapa cara, seperti menciptakan suasana dan kondisi kerja yang aman dan nyaman, menghargai anggota yang memiliki komitmen tinggi dan kompeten, pemimpin yang bersosialisasi dan peduli terhadap SDM, dan juga Transparansi dan kesetaraan menciptakan keadilan dalam organisasi. Dengan demikian, ketika seorang SDM memiliki persepsi atau penilaian bahwa perusahaannya menghargai kontribusinya dan bahwa perusahaan juga memperhatikan kesejahteraan sesuai dengan harapannya, kondisi ini memotivasi karyawan untuk memenuhi tugasnya kepada perusahaan dan mengarah ke yang lebih baik dan membuat mereka menjadi lebih terlibat sehingga berpengaruh pada *employee engagement* mereka.

Hal ini didukung dari penelitian oleh Imran *et al.*, (2020), Prastyo *et al.*, (2020), dan Wahyuni *et al.*, (2019) menemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Dukungan organisasi yang dirasakan, seperti dukungan dan perhatian yang diberikan, merupakan faktor penting dalam keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tingginya tingkat *engagement* yang ada dikarenakan tingginya tingkat *perceived organizational support* yang diterima oleh SDM, semakin rendah tingkat *perceived organizational support*, semakin rendah pula *employee engagement*. Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

***H2 : Perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.***

### **2.2.3 Hubungan *Teamwork* dan Kinerja SDM**

*Teamwork* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, *teamwork* dapat terjadi dan berhasil jika karyawan mampu untuk berkonsentrasi dan memiliki keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan maupun permasalahan (Widiyanti *et al.*, 2017). *Teamwork* pada perusahaan adalah bentuk koordinasi sehingga kinerja berkelompok lebih memberikan hasil yang maksimal daripada kinerja perseorangan (Silvani & Triatmanto, 2017). Pendapat ini juga didukung Setia *et al.* (2020), bahwa *teamwork* adalah salah satu cara menyelesaikan pekerjaan dengan berkelompok melalui keterampilan dan komitmen sehingga hasil pekerjaan

lebih baik dari kinerja individu. Kelemba et al. (2017) menyatakan adanya sebuah tim maka kepatuhan terhadap standar kinerja dapat terlaksana dengan baik.

Menurut (Ekuitas and Septyadin, 2021) Teamwork akan menjadi faktor meningkatkan Kinerja Karyawan yang dapat berkontribusi cukup baik. Karena, dengan menerapkan *teamwork* pada setiap individu karyawan akan memupuk rasa kebersamaan yang sangat kuat dalam melakukan pekerjaan berat maupun ringan. Hal ini disebabkan oleh rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya sehingga mampu menghasilkan kinerja yang sesuai (Dini, 2021). Sehingga dengan organisasi tersebut memiliki *teamwork* yang baik maka akan menimbulkan keefektifan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini didukung oleh penelitian Adam dan Tabrani (2018) serta Sari (2019) terbukti bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Boakye (2015), Qashim dan Rasheed (2017) menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

***H3 : Teamwork berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.***

#### **2.2.4 Hubungan *Perceived Organizational Support* dan Kinerja SDM**

Menurut Kharimah & Frianto (2019), adanya dukungan organisasi akan memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja SDM. Dari sini dapat disimpulkan. Semakin baik dukungan organisasi yang diberikan kepada SDM, semakin baik pula kinerjanya. Menurut Atmaja (2019), semakin tinggi dukungan organisasi maka semakin baik kinerja SDM. Oleh karena itu, *perceived*

organizational support dapat menimbulkan persepsi yang baik terhadap SDM. Hal ini dapat dicapai oleh perusahaan dengan memberikan pengakuan kepada SDM dan memberikan kesempatan kepada SDM untuk mengembangkan keterampilan mereka dan adanya rasa peduli dari perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM.

*Perceived organizational support* dapat dirasakan dengan baik dapat dicapai ketika organisasi mampu untuk memahami sifat SDM, menciptakan kepercayaan dan kesempatan untuk berhubungan langsung dengan rekan kerja dan atasan, membantu dan mendukung SDM, serta memberikan instruksi yang jelas saat SDM bekerja atau menolong ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja (Gillet et al., 2012). Hal ini dapat meningkatkan optimisme dan dihargai bagi SDM, hal ini merupakan kebutuhan sosial dan emosional SDM, sehingga membuat SDM merasa berkomitmen untuk membalas manfaat kepada organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawan (Gaëtane Caesens et al., 2017). Selain itu, *perceived organizational support* dapat membuat SDM merasa lebih bahagia dan lebih terlibat dalam pekerjaannya (Baran et al., 2012) dan meningkatkan kinerjanya (Al-Omar et al., 2019).

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu (Baran et al., 2012) dan (Edwards & Peccei, 2010) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan Rahman & Karan (2012) dan Eisenberger & Stinglhamber (2011) bahwa ketika SDM menunjukkan tingkat dukungan organisasi yang tinggi, mereka merespon dengan peningkatan kinerja. Temuan lain oleh Febriantoro dan Juariyah

(2018) menemukan bahwa *perceived organization support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

***H4 : Perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.***

### **2.2.5 Hubungan *Employee Engagement* dan Kinerja Sdm**

*Employee engagement* sangat penting bagi perusahaan karena SDM yang *engaged* pada pekerjaannya dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kinerja yang baik (Tanwar, 2017). Seorang SDM yang memiliki *employee engagement* tinggi terhadap perusahaan, akan bekerja dengan sepenuh hati dalam organisasi atau perusahaan, hal ini merupakan nilai positif dan sekaligus keuntungan yang jelas bagi perusahaan. Sebuah perusahaan mendapat manfaat yang sangat besar ketika memiliki banyak karyawan yang terlibat. Macey dan Schneider (2008) mengatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas SDM saja, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan, sehingga mengurangi minat karyawan untuk pindah ke organisasi atau perusahaan lain.

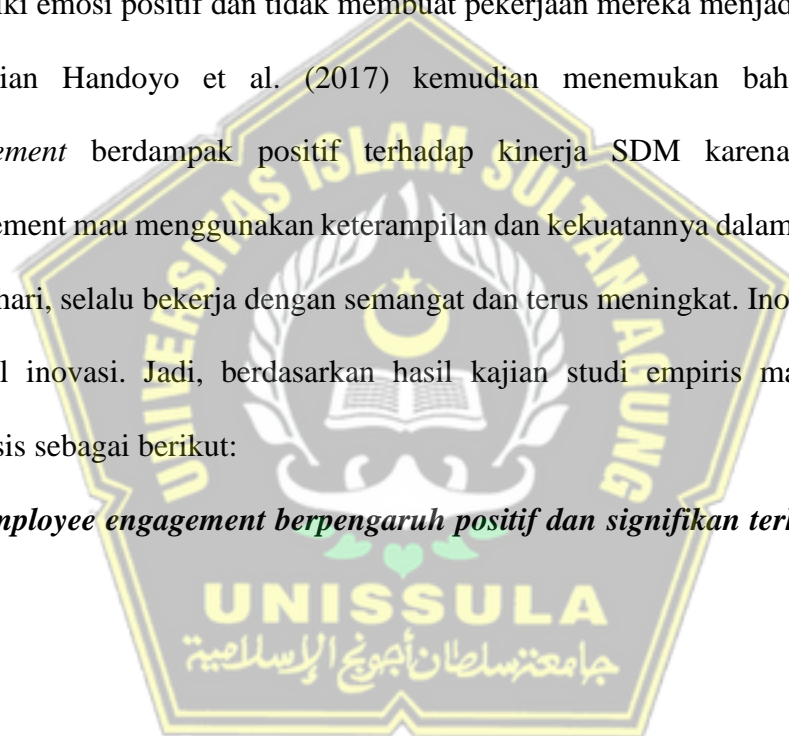
Seorang karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi terhadap perusahaan akan memaksimalkan kemampuannya dalam bekerja. Karyawan juga lebih loyal, sehingga mereka tetap bekerja untuk perusahaan meskipun mendapat tawaran pekerjaan dari tempat lain. *Employee engagement* dapat didefinisikan sebagai keadaan psikologis SDM tertarik pada keberhasilan organisasi dan termotivasi untuk meningkatkan efisiensi ke tingkat di luar tuntutan tempat kerja (Letsoin & Ratnasari, 2020). Menurut Indayati (2012) Abdul Kosim,



et al., (2023), keterlibatan SDM dapat memberikan motivasi intrinsik bagi SDM dengan meningkatkan peluang pertumbuhan, akuntabilitas dan keterlibatan dalam pekerjaan itu sendiri.

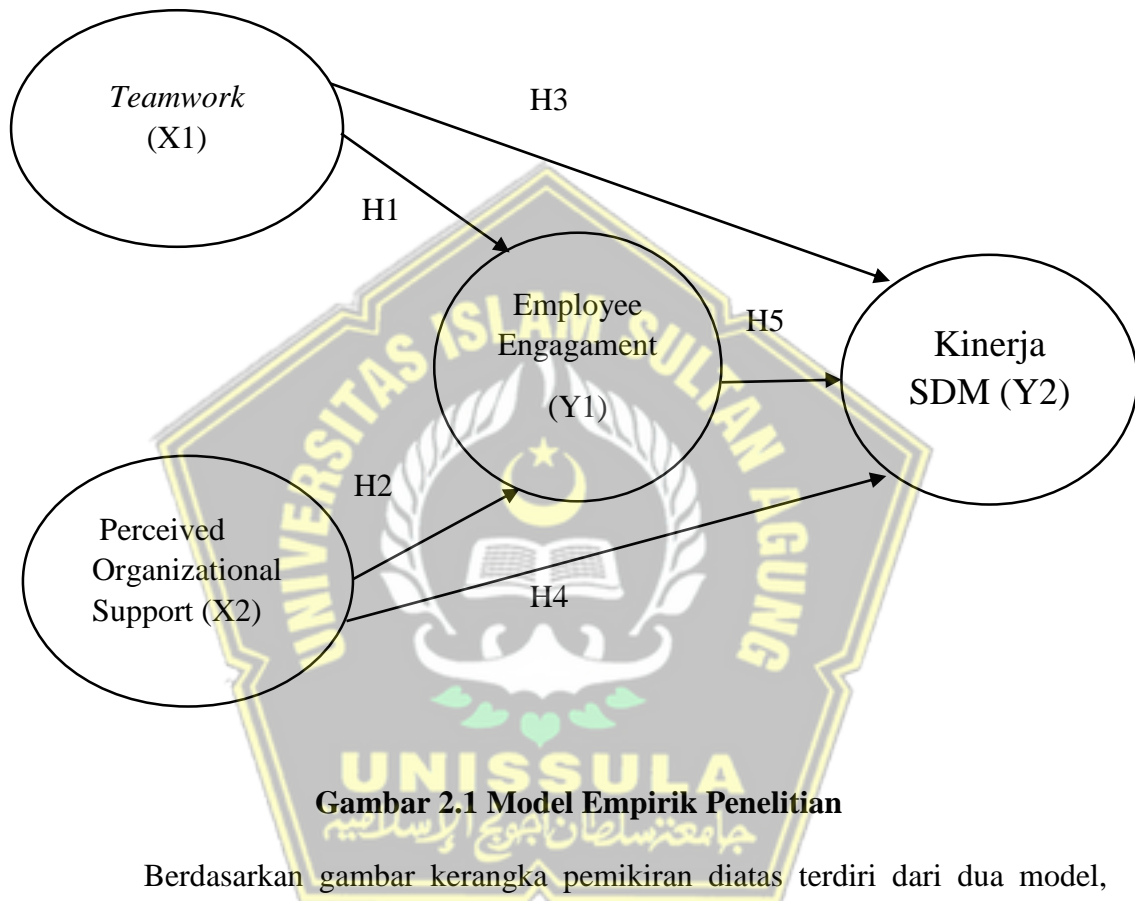
Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Sucahyowati et al. (2020) yang menemukan bahwa *employee engagement* berdampak positif terhadap kinerja SDM. SDM yang sangat terlibat cenderung berkinerja lebih baik karena mereka memiliki emosi positif dan tidak membuat pekerjaan mereka menjadi beban. Hasil penelitian Handoyo et al. (2017) kemudian menemukan bahwa *employee engagement* berdampak positif terhadap kinerja SDM karena SDM yang engagement mau menggunakan keterampilan dan kekuatannya dalam pekerjaannya setiap hari, selalu bekerja dengan semangat dan terus meningkat. Inovasi, sehingga muncul inovasi. Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

***H5: employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.***



## 2.5 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian teori, penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis, maka kerangka pemikiran teoritik dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian**

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran diatas terdiri dari dua model, model pertama yaitu pengaruh tidak langsung antara dua variabel bebas yaitu *teamwork* (X1) dan *perceived organizational support* (X2) terhadap *employee engagement* (Y1) yang ditunjukkan melalui hipotesis pertama dan kedua. Sedangkan pada model kedua yaitu adanya pengaruh langsung antara dua variabel bebas yaitu *teamwork* (X1), *perceived organizational support* (X2) dan *employee engagement* (Y1) terhadap variabel terikat yaitu kinerja SDM (Y2) yang di tunjukkan pada hipotesis ketiga, keempat dan kelima.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti yaitu menggunakan metode *explonatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa *explonatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud untuk menjelaskan kedudukan variabel –variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel yang lain. Alasan peneliti menggunakan metode ini yaitu untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan antara *teamwork* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja SDM dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa metode penelitian kuantitatif melakukan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dengan analisis data yang bersifat statistik atau kuantitatif pada sebuah sampel atau populasi tertentu, yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian.

## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017) mengatakan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi subyek atau obyek dengan karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Handayani (2020), populasi adalah totalitas dari setiap elemen yang akan diteliti yang memiliki ciri sama, bisa berupa individu dari suatu kelompok, peristiwa, atau sesuatu yang akan diteliti. Populasi pada penelitian ini adalah SDM PDAM Tirta Aji Wonosobo bagian langganan pelanggan sebanyak 90 SDM.

### 3.2.2 Sampel

Menurut Siyoto & Sodik (2015), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dengan penarikan sampel menggunakan metode sensus. Menurut Sugiono (2017) sensus adalah metode penentuan sampel dengan memasukkan semua anggota populasi sebagai sampel. Pada penelitian ini karena jumlah populasinya sedikit (terbatas) maka penulis mengambil besaran sampel sama dengan besaran populasi yaitu sebesar 90 responden yang terdiri dari semua SDM PDAM Tirta Aji Wonosobo bagian langganan pelanggan.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

#### 1. Data Primer

Menurut Sugiono (2017) data primer merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan/ suatu organisasi langsung melalui objeknya. Data primer dikumpulkan dengan teknik penyebaran kuesioner, yaitu kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawabnya (Sugiono, 2017). Hal ini meliputi : tanggapan tentang bagaimana pengaruh *Teamwork* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja SDM melalui *employee engagement*.

#### 2. Data Sekunder

Menurut Sugiono (2017) data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder ini diperoleh dari berbagai literatur yang bersumber dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu, artikel dan perangkat lain yang memiliki hubungannya dengan penelitian yang sedang dilakukan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Azwar (2018) menyatakan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian harus dikumpulkan datanya untuk diikutsertakan dalam analisis. Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner sendiri merupakan suatu metode pengumpulan data yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun oleh peneliti dan

kemudian dibagikan kepada responden atau sampel, dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh peneliti. Ketentuan pengisian kuesioner yang diterapkan pada studi ini mengacu pada skala likert. Skala Likert dikembangkan oleh Renis Likert yang merupakan suatu series butir soal (Yusuf, 2015). Skala akan berupa pernyataan dari setiap aspek yang akan berbentuk pernyataan favorable (mendukung) dan unfavorable (tidak mendukung). Pernyataan tersebut akan memberi respons dengan lima kategori, yaitu:

**Tabel 3.1**

**Keterangan Nilai Skala Likert**

| No | Nilai Skala Likert | Keterangan          |
|----|--------------------|---------------------|
| 1  | 1                  | Sangat Tidak Setuju |
| 2  | 2                  | Tidak Setuju        |
| 3  | 3                  | Netral              |
| 4  | 4                  | Setuju              |
| 5  | 5                  | Sangat Setuju       |

### 3.5 Variabel dan Indikator

#### 3.5.1 Variabel

Berdasarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- a) Variabel bebas (Independent Variable) (X)

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variable dependen atau variable terikat. Menurut Sugiono (2017) variable independen adalah variablevariable yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab

perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variable independen dalam penelitian ini adalah :

1. Teamwork (X1)
2. Perceived Organizational Support (X2)

b) Variabel Intervening (Y1)

Menurut Sugiono (2017) variabel intervening (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Employee Engagement (Y1).

c) Variabel Dependen (Y2)

Menurut Sugiyono (2017) variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria dan konsumien. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel beba. Variabel dependen pada penelitian ini adalah Kinerja SDM (Y2).

### 3.5.2 Indikator Variabel

Pada tabel ini terdapat masing-masing definisi operasional, indikator dan pengukuran variabel :

**Tabel 3.2 Definisi operasional, indikator dan pengukuran variabel**

| No | Variabel | Definisi Operasional   | Indikator   | Skala Likert   |
|----|----------|--|---|--|
| 1  | Teamwork | <i>Teamwork</i> adalah kegiatan yang terdiri dari sejumlah orang dengan keterampilan yang saling melengkapi, bertanggung jawab dan responsif untuk mencapai tujuan organisasi. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mau bekerjasama (cooperative)</li> <li>• Mengungkapkan harapan yang positif</li> <li>• Memberikan dorongan</li> <li>• Menghargai masukan</li> <li>• Membangun semangat kelompok</li> </ul> <p>Dewi Sandra<br/>(2007)</p> | (SS) : 5<br>(S) : 4<br>(N) : 3<br>(TS) : 2<br>(STS): 1 |



|   |                                  |   |   |   |
|---|----------------------------------|---|---|---|
| 2 | Perceived Organizational Support | POS didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan individu terhadap dukungan dari organisasi untuk memenuhi emosional dari individu tersebut, seperti imbalan, tempat yang nyaman, jabatan, pelatihan, dll.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dukungan</li> <li>• Keadilan</li> <li>• Dukungan Supervisor atau Pimpinan</li> <li>• Penghargaan Organisasi</li> </ul> <p>(Amanda &amp; Soeling, 2021)</p> | <p>(SS) : 5</p> <p>(S) : 4</p> <p>(N) : 3</p> <p>(TS) : 2</p> <p>(STS): 1</p> |
| 3 | Employee Engagement              | Employee engagement sebagai situasi dimana seorang karyawan menunjukkan keterlibatan emosional, kognitif dan aspek fisik, untuk melakukan pekerjaannya dengan dengan kepuasan dan antusiasme, sehingga memicu perasaan fokus untuk sepenuhnya pada pekerjaan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigor (semangat)</li> <li>• Dedication (dedikasi)</li> <li>• Absorbtion (penyerapan)</li> </ul> <p>(Finanda &amp; Wijayati, 2021)</p>                      | <p>(SS) : 5</p> <p>(S) : 4</p> <p>(N) : 3</p> <p>(TS) : 2</p> <p>(STS): 1</p> |
| 4 | Kinerja SDM                      | Kinerja SDM merupakan hasil kerja atau output yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas</li> <li>• Kualitas</li> <li>• Ketepatan kerja</li> <li>• Kehadiran</li> </ul>   | <p>(SS) : 5</p> <p>(S) : 4</p> <p>(N) : 3</p> <p>(TS) : 2</p>                 |

|  |  |   |   |          |
|--|--|---|---|----------|
|  |  | dengan job desc yang telah di tentukan oleh perusahaan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan bekerja sama</li> </ul> <p>Mathis dan Jackson (2006)</p> | (STS): 1 |
|--|--|---|---|----------|

### 3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data memakai software SPSS melalui 4 fase, yaitu statistik deskriptif, uji instrumen data, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis.

#### 3.6.1 Statistik deskriptif

Menurut Sugiyono (2017) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Analisis statistik deskriptif ini diartikan sebagai analisis untuk memudahkan analisis data dengan mengubah data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami. Dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis tanggapan responden terhadap setiap pertanyaan yang telah diajukan untuk mendukung penelitian.

### **3.6.2 Uji Instrumen Data**

#### **3.6.2.1 Uji Validitas**

Menurut Ghozali (2018) Uji validitas merupakan alat ukur untuk menguji sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuisisioner dikatakan valid apabila pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner yang telah dibuat. Kuisisioner dikatakan valid apabila nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 0,05 dan tidak valid apabila nilai signifikansi (Sig.) melebihi 0,05. Cara pembuktian lainnya adalah dengan membandingkan r tabel dengan r hitung, jika r hitung lebih besar dari r tabel maka data dikatakan valid dan begitupun sebaliknya.

#### **3.6.2.2 Uji Reabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan nilai Cronbach Alpha  $> 0.60$  (Siregar, 2013).

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

#### 3.6.3.1 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018) uji normalitas digunakan untuk melihat apakah sebaran data yang kita ambil memiliki distribusi normal atau tidak pada model regresi. Terdapat dua cara untuk mencari melihat residual berdistribusi normal atau tidak, yakni dengan analisis grafik dan uji statistik. Yang digunakan pada penelitian ini adalah uji statistik khususnya pada bagian uji-statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov. Uji ini dilakukan dengan membuat hipotesis, sebagai berikut :  $H_0$  : Data residual berdistribusi normal  $H_a$  : Data residual berdistribusi tidak normal. Model yang paling baik adalah distribusi data normal. Untuk menguji apakah sebuah data residual berdistribusi normal atau tidak bisa dilihat dari nilai signifikansinya yang bila angkanya lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal, dan jika angkanya lebih kecil dari 0,05 maka data berdistribusi tidak normal.

#### 3.6.3.2 Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Tidak adanya korelasi diantara variabel independen merupakan model regresi yang baik. Variabel independen yang saling berkorelasi bisa disebut sebagai variabel yang tidak ortogonal, yakni interaksi antara variabel independen yang bernilai 0. Tanda adanya multikolonieritas dapat dilihat dari nilai Tolerance atau nilai Variance Inflation Factor (VIF). Keduanya memiliki nilai yang berlawanan karena  $VIF = 1/Tolerance$ . Secara umum, tanda keberadaan multikolonieritas adalah jika nilai

$VIF \geq 10$  atau  $Tolerance \leq 0,1$  (Ghozali, 2018). Dasar pengambilan keputusannya yaitu :

- Apabila nilai tolerance  $> 0,10$  maka tidak terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji.
- Apabila nilai tolerance  $< 0,10$  maka terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji.
- Apabila nilai  $VIF < 10,00$  maka terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji.
- Apabila nilai  $VIF < 10,00$  maka terjadi multikolinearitas terhadap data yang di uji.

### 3.6.3.3 Uji Heterokedastisitas

Menurut Imam Ghozali (2018) uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi bisa dikatakan sebagai Heteroskedastisitas apabila residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda, sedangkan model regresi dikatakan sebagai Homoskedastisitas apabila residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap. Keberadaan homoskedastisitas melambangkan model regresi yang baik. Cara untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya Heterokedastisitas dengan mengamati ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot dimana sumbu  $X = ZPRED$  dan  $Y = SRESID$ . Adapun dasar analisisnya yaitu :

- Apabila ada pola khusus, misalnya titik-titik membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, hal ini bisa dikatakan telah terjadi heterokedastisitas.
- Apabila tidak ada pola yang jelas. Kemudian titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 di sumbu Y, dan titik-titik tersebut hanya mengumpul dibawah atau diatas saja, bisa dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3.6.4 Uji Hipotesis

Menurut Sugiono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Untuk membuktikan pengujian hipotesis tersebut ditempuh langkah-langkah sebagai berikut: Uji Hipotesis dengan Uji  $t$  (t-test). Penggunaan uji  $t$  dalam penelitian ini dimaksudkan agar dapat diketahui seberapa besar pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### 3.6.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk melihat keterkaitan antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda digunakan untuk melihat hubungan antara dua variabel independen yakni *Teamwork* dan *perceived organizational support*

terhadap *employee engagement* dan variabel dependen yakni kinerja SDM.

Terdapat rumus analisis regresi berganda sebagai berikut :

$$\text{I. } Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$\text{II. } Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + e$$

Dimana :

$X_1$  : *Teamwork*

$X_2$  : *Perceived Organizational Support*

$b$  : konstanta

$Y_1$  : *Employee Engagement*

$Y_2$  : Kinerja SDM

$\beta$  : besarnya koefisien dari masing – masing variabel

$e$  : error

#### 3.6.4.2 Uji Statistik T

Uji statistik T merupakan dapat menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2018). Untuk mengetahui hasil uji t dapat dilihat dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel.

- Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat ( hipotesis ditolak ).
- Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat ( hipotesis diterima ).

### 3.6.4.3 Uji Statistik F

Uji F dikenal dengan uji kelayakan model dilakukan untuk mengukur kelayakan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik. Menurut Ghozali (2018), uji F tidak seperti uji T yang dimana menguji signifikansi koefisien parsial regresi secara terpisah dengan pengujian hipotesis yang terpisah juga dan bernilai nol, melainkan pengujian dilakukan secara bersama-sama. Untuk menguji hipotesis pada statistik Uji F ini bisa digunakan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut (Frost, 2019) :

1. Jika nilai signifikansi  $> 0.05$  atau nilai F hitungnya lebih kecil dari nilai F tabel maka terima  $H_0$ . Jika  $H_0$  diterima artinya model regresi yang digunakan tidak layak untuk dipakai untuk memprediksi variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi  $< 0.05$  atau nilai F hitungnya lebih besar dari nilai F tabel maka terima  $H_a$ . Jika  $H_a$  diterima artinya model regresi yang digunakan layak dipakai untuk memprediksi variabel dependen.

### 3.6.4.4 Uji Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2018), koefisien determinasi merupakan koefisien yang mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel dependen. Nilai dari koefisien determinasi berjarak mulai dari nol sampai dengan satu, semakin kecil nilainya maka semakin kecil juga kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen. Nilai yang dilihat pada koefisien determinasi adalah bagian Adjusted R. Apabila nilai koefisien determinasi (Adjusted R square = 0), artinya bahwa variasi dari Y tidak dapat dijelaskan oleh X. Dan apabila (Adjusted R square = 1), artinya bahwa variasi dari Y secara

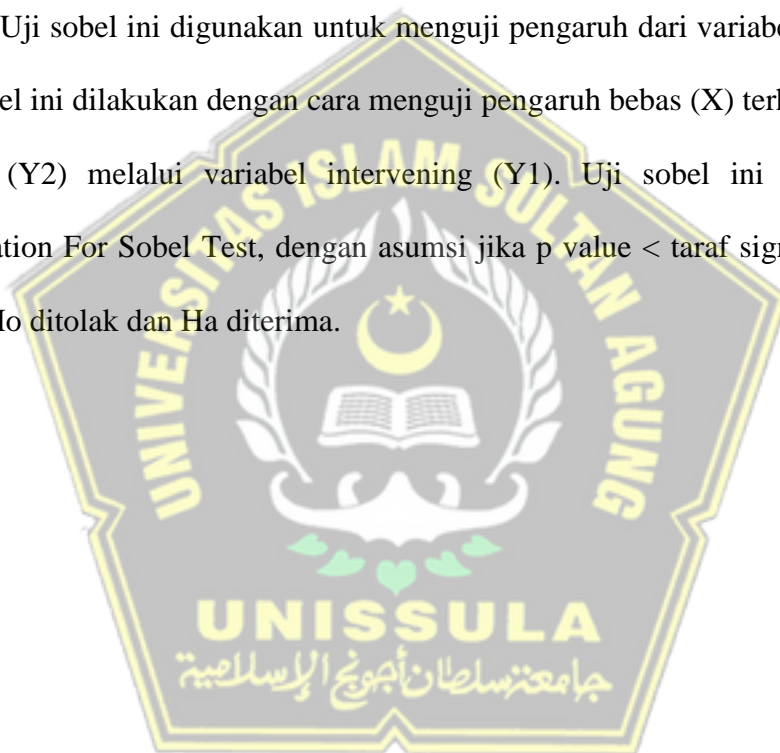


keseluruhan dapat dijelaskan oleh X. Dengan demikian baik atau buruknya suatu persamaan ditentukan oleh Adjusted R square. Adapun rumus koefisien determinasi yaitu :

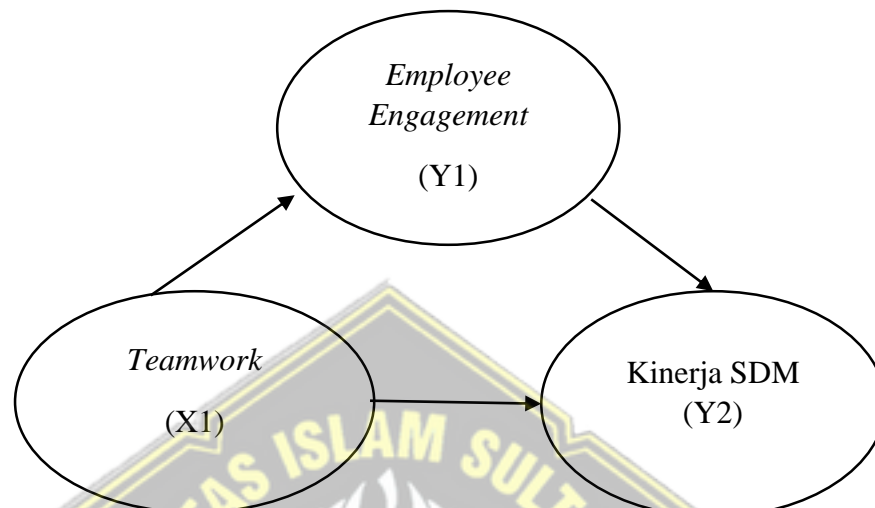
**Koefisien determinasi : Adjusted R square . 100%**

### 3.6.5 Sobel Test

Uji sobel ini digunakan untuk menguji pengaruh dari variabel intervening. Uji sobel ini dilakukan dengan cara menguji pengaruh bebas (X) terhadap variabel terikat (Y2) melalui variabel intervening (Y1). Uji sobel ini menggunakan Calculation For Sobel Test, dengan asumsi jika p value < taraf signifikansi 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

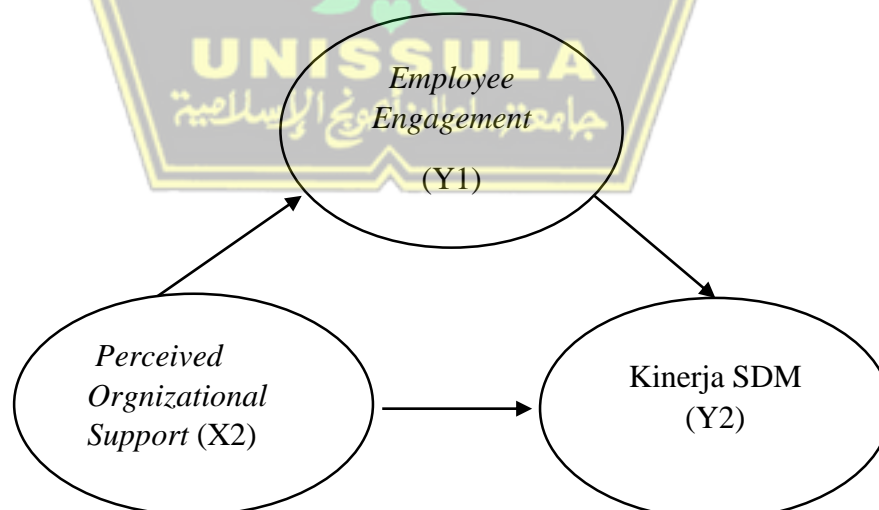


**3.6.5.1 Menguji Pengaruh Tidak Langsung Learning Teamwork Terhadap Kinerja SDM Melalui Employee Engagement**



**Gambar 3.1 Pengaruh variabel *Teamwork* dan Kinerja SDM melalui *Employee Engagement*.**

**3.6.5.2 Menguji Pengaruh Tidak Langsung Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja SDM Melalui Employee Engagement**



**Gambar 3.2 Pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* dan Kinerja SDM melalui *Employee Engagement*.**

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden penelitian dapat diartikan sebagai analisis untuk memperoleh deskripsi atau gambaran umum terkait ciri-ciri yang ada dalam diri responden. Responden pada penelitian ini adalah SDM PDAM Tirta Aji Wonosobo bagian langganan pelanggan. Deskripsi responden berdasarkan pada jawaban kuesioner yang berjumlah 90 responden yang menjadi obyek penelitian. Berikut ini akan diuraikan gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, usia dan pengalaman kerja.

##### 4.1.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari 90 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, dilakukan pembedaan terhadap jenis kelamin responden. Berikut ini adalah tabel rincian responden berdasarkan jenis kelamin :

**Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No | Jenis Kelamin | Jumlah<br>(Responden) | Persentase |
|----|---------------|-----------------------|------------|
| 1. | Laki – laki   | 53                    | 58,9 %     |
| 2. | Perempuan     | 37                    | 41,1 %     |
|    | Jumlah        | 90                    | 100 %      |

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah laki-laki sebanyak 53 orang (58,9 %) sedangkan perempuannya berjumlah 37 orang (41,1 %). Hal ini menunjukkan bahwa SDM di PDAM Tirta Aji Wonosobo bagian langganan pelanggan kebanyakan berjenis kelamin laki-laki. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwasannya laki-laki memiliki tingkat pengaruh lebih besar dalam meningkatkan kinerja SDM. Terkait laki-laki memiliki kemampuan kerja dilapangan lebih besar dibandingkan dengan perempuan, selain itu dari segi tenaga lebih besar laki-laki dibandingkan dengan perempuan. Dapat diketahui pula bahwa sistem kerja di bagian langganan kebanyakan bekerja dilapangan dimana membutuhkan banyak tenaga, oleh karena itu lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya apabila dikerjakan oleh laki-laki.

#### 4.1.1.2 Responden Berdasarkan Usia

Dari 90 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, dilakukan pembedaan terhadap usia responden. Berikut ini adalah rincian tabel responden berdasarkan usia :

**Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

| No | Usia       | Jumlah<br>(Responden) | Persentase |
|----|------------|-----------------------|------------|
| 1. | Usia 24-28 | 43                    | 48 %       |
| 2. | Usia 29-32 | 23                    | 25 %       |
| 3  | Usia 33-40 | 24                    | 27%        |
|    | Jumlah     | 90                    | 100 %      |

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah karyawan yang bekerja pada usia 24 – 28 tahun sebanyak 43 orang (48 %) sedangkan jumlah karyawan yang bekerja dengan usia 29 – 32 sebanyak 23 orang (25 %). Dan karyawan yang bekerja pada usia 33 – 40 tahun sebanyak 24 orang (27%). Hal ini menunjukkan bahwa SDM di PDAM Tirta Aji Wonosobo bagian langganan pelanggan berdasarkan usia kebanyakan berusia 24 – 28 tahun. Dimana dapat diketahui bahwa pada usia 24 – 28 tahun merupakan usia produktif. Jadi usia yang masih dalam masa produktif biasanya mempunyai tingkat produktivitas lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih optimal dibandingkan dengan tenaga kerja yang sudah berusia tua sehingga fisik yang dimiliki menjadi lemah dan terbatas (Mahendra, 2014).

#### 4.1.1.3 Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

Dari 90 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, dilakukan pembedaan terhadap pengalaman kerja responden. Berikut ini adalah rincian tabel responden berdasarkan pengalaman kerja :

**Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja**

| No | Pengalaman Kerja | Jumlah<br>(Responden) | Persentase |
|----|------------------|-----------------------|------------|
| 1. | Lebih 1 tahun    | 55                    | 61,1 %     |
| 2. | Kurang 1 tahun   | 35                    | 38,9 %     |
|    | Jumlah           | 90                    | 100 %      |

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa pengalaman kerja responden yang lebih dari 1 tahun sebanyak 55 orang (61,1 %). Sedangkan responden yang mempunyai pengalaman kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 35 orang (38,9 %). Hasil ini menunjukkan bahwa SDM di PDAM Tirta Aji Wonosobo bagian langganan pelanggan kebanyakan memiliki pengalaman kerja lebih dari 1 tahun. Oleh karena itu, faktor pengalaman kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas, karena semakin ia mahir dalam bidang yang ia kerjakan maka semakin besar pula nilai produktivitas dari karyawan itu sendiri sehingga akan meningkatkan kinerja (Eduard, 2019).

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mengkuantitatifkan data yang diperoleh dari responden yang bersifat kuantitatif, maka diperlukan adanya skala likert. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan item untuk menyusun item-item instrumen yang berbentuk pertanyaan atau pernyataan (Sugiono, 2009). Skala likert menunjukkan interpretasi : sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, cukup setuju diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Kemudian untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden dibuat skala interval yang dihitung dari skor tertinggi yang dikurangi dengan skor terendah dibagi lima kategori yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi dan sangat tinggi.

$$RS = \frac{m - n}{k}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Keterangan :

RS : Rendah Skala

m : skor maksimal

n : skor minimal

k : jumlah kategori

berdasarkan hasil nilai interval di atas, maka diperoleh batasan kategori penilaian data sebagai berikut :

1,00 – 1,80 = Penilaian sangat rendah

1,81 – 2,60 = Penilaian rendah

2,61 – 3,40 = Penilaian cukup

3,41 – 4,20 = Penilaian tinggi

4,21 – 5,00 = Penilaian sangat tinggi

Berikut ini kategori-kategori diatas dapat dimanfaatkan untuk mengelompokkan jumlah rata-rata jawaban responden dalam deskriptif jawaban responden pada variabel penelitian ini :

#### 4.1.2.1 Deskriptif Responden *Teamwok*

**Tabel 4.4 Deskriptif Jawaban Variabel *Teamwork***

| No                              | Indikator                          | Kriteria |   |    |   |    |    |    |     |    |      | Rata-rata |
|---------------------------------|------------------------------------|----------|---|----|---|----|----|----|-----|----|------|-----------|
|                                 |                                    | STS      |   | TS |   | CS |    | S  |     | SS |      |           |
|                                 |                                    | F        | S | F  | S | F  | S  | F  | S   | F  | S    |           |
| 1                               | Mampu Bekerja Sama                 | 0        | 0 | 1  | 2 | 21 | 63 | 43 | 172 | 25 | 125  | 4,02      |
| 2                               | Mengungkapkan harapan yang positif | 0        | 0 | 0  | 0 | 12 | 36 | 50 | 200 | 28 | 140  | 4,18      |
| 3                               | Memberikan dorongan                | 0        | 0 | 0  | 0 | 4  | 12 | 39 | 156 | 47 | 235  | 4,48      |
| 4                               | Menghargai masukan                 | 0        | 0 | 0  | 0 | 3  | 9  | 43 | 172 | 44 | 220  | 4,46      |
| 5                               | Membangun semangat kelompok        | 0        | 0 | 0  | 0 | 12 | 36 | 48 | 192 | 30 | 150  | 4,20      |
| Nilai Rata-rata <i>Teamwork</i> |                                    |          |   |    |   |    |    |    |     |    | 4,27 |           |

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh hasil rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,27 dapat diartikan bahwa responden memberikan penilaian yang tinggi atas variabel teamwork. Dari hasil diatas menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi skor jawaban yaitu pada indikator memberikan dorongan dengan nilai rata-rata 4,48. Tingginya nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa SDM telah memberikan dorongan kepada sesama rekan kerjanya dalam sebuah organisasi, dengan hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja SDM. Sedangkan rata-rata terendah skor jawaban yaitu pada indikator mampu bekerja sama dengan nilai rata-rata 4,02, rendahnya nilai pada kemampuan masing-masing SDM dalam bekerja sama menjadi hal yang harus segera diatasi oleh organisasi sebagai bentuk upaya dalam meningkatkan kinerja SDM.



#### 4.1.2.2 Deskriptif Responden *Perceived Organizational Support*

**Tabel 4.5** Deskriptif Jawaban Variabel *Perceived Organizational Support*

| No  | Indikator                | Kriteria |   |    |   |    |    |    |     |    |      | Rata-rata |
|---|--------------------------|----------|---|----|---|----|----|----|-----|----|------|-----------|
|   |                          | STS      |   | TS |   | CS |    | S  |     | SS |      |           |
|   |                          | F        | S | F  | S | F  | S  | F  | S   | F  | S    |           |
|   | Dukungan                 |          |   |    |   |    |    |    |     |    |      |           |
| 1   | Keadilan                 | 0        | 0 | 0  | 0 | 13 | 39 | 37 | 148 | 40 | 200  | 4,30      |
| 2   | Dukungan SPV Penghargaan | 0        | 0 | 0  | 0 | 20 | 60 | 44 | 176 | 26 | 130  | 4,07      |
| 3   | Organisasi               | 0        | 0 | 0  | 0 | 17 | 51 | 45 | 180 | 28 | 140  | 4,12      |
| Nilai Rata-rata <i>Perceived Organizational Support</i> |                          |          |   |    |   |    |    |    |     |    | 4,16 |           |

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.5 diperoleh hasil rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,16 yang dapat diartikan bahwa responden memberikan penilaian yang tinggi atas variabel *Perceived Organizational Support*. Dari hasil diatas menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi skor jawaban yaitu pada indikator dukungan keadilan dengan nilai rata-rata 4,30. Tingginya nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan dukungan keadilan kepada karyawannya, dengan hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja SDM. Sedangkan rata-rata nilai skor terendah pada indikator dukungan spv dengan nilai rata-rata 4,07, hal ini diartikan bahwa rendahnya dukungan dari supervisor atau atasan masih rendah. Hal ini diharapkan agar segera diatasi oleh organisasi sebagai bentuk upaya dalam meningkatkan kinerja SDM.

#### 4.1.2.3 Deskriptif Responden *Employee Engagement*

**Tabel 4.6 Deskriptif Jawaban Variabel *Employee Engagement***

| No   | Indikator  | Kriteria |   |    |   |    |     |    |     |    |    | Rata-rata |
|--|------------|----------|---|----|---|----|-----|----|-----|----|----|-----------|
|  |            | STS      |   | TS |   | CS |     | S  |     | SS |    |           |
|  |            | F        | S | F  | S | F  | S   | F  | S   | F  | S  |           |
| 1  | Vigor      | 0        | 0 | 1  | 2 | 35 | 105 | 43 | 172 | 11 | 55 | 3,71      |
| 2  | Dedication | 0        | 0 | 0  | 0 | 14 | 42  | 60 | 240 | 16 | 80 | 4,02      |
| 3  | Absorbtion | 0        | 0 | 1  | 2 | 32 | 96  | 45 | 180 | 12 | 60 | 3,76      |
| Nilai Rata-rata <i>Employee Engagement</i> |            |          |   |    |   |    |     |    |     |    |    | 3,83      |

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.6 diperoleh hasil rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,83 dapat diartikan responden memberikan penilaian yang tinggi atas variabel *employee engagement*. Dari hasil diatas menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi skor jawaban yaitu pada indikator *dedication* dengan nilai rata-rata 4,02. Tingginya nilai rata-rata tersebut menunjukkan kebanggaan terlibat dalam kesuksesan perusahaan melalui pekerjaannya, dimana pendapat karyawan terhadap tugas adalah sesuatu yang berharga dan menantang , dengan hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja SDM. Sedangkan rata-rata nilai skor terendah pada indikator *vigor* dengan nilai rata-rata 3,71 , hal ini diartikan bahwa rendahnya semangat yang terwujud dalam energi karyawan tersebut. Hal ini diharapkan agar segera diatasi oleh organisasi sebagai bentuk upaya dalam meningkatkan kinerja SDM.

#### 4.1.2.4 Deskriptif Responden Kinerja SDM

**Tabel 4.7 Deskriptif Jawaban Variabel Kinerja SDM**

| No                          | Indikator              | Kriteria |   |    |    |    |    |    |     |    |      | Rata-rata |
|-----------------------------|------------------------|----------|---|----|----|----|----|----|-----|----|------|-----------|
|                             |                        | STS      |   | TS |    | CS |    | S  |     | SS |      |           |
|                             |                        | F        | S | F  | S  | F  | S  | F  | S   | F  | S    |           |
| 1                           | Kuantitas              | 0        | 0 | 0  | 0  | 14 | 42 | 51 | 204 | 25 | 125  | 4,12      |
| 2                           | Kualitas               | 0        | 0 | 1  | 2  | 2  | 6  | 36 | 144 | 51 | 255  | 4,52      |
| 3                           | Ketepatan Kerja        | 0        | 0 | 16 | 32 | 16 | 48 | 33 | 132 | 25 | 125  | 3,74      |
| 4                           | Kehadiran              | 0        | 0 | 0  | 0  | 28 | 84 | 38 | 152 | 24 | 120  | 3,96      |
| 5                           | Kemampuan Bekerja Sama | 0        | 0 | 1  | 2  | 8  | 24 | 44 | 176 | 37 | 185  | 4,30      |
| Nilai Rata-rata Kinerja SDM |                        |          |   |    |    |    |    |    |     |    | 4,13 |           |

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Dari tabel 4.7 diperoleh hasil rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,13 dapat diartikan responden memberikan penilaian yang tinggi atas variabel kinerja SDM. Dari hasil diatas menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi skor jawaban yaitu pada indikator kualitas dengan nilai rata-rata 4,52 . Tingginya nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwasannya karyawan tersebut mampu mengerjakan perkerjaannya dengan benar, dengan hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja SDM. Sedangkan rata-rata nilai skor terendah pada indikator ketepatan kerja dengan nilai rata-rata 3,74 , hal ini diartikan bahwa rendahnya karyawan dalam menyelesaikan tugasnya pada waktu yang telah ditetapkan. Hal ini diharapkan agar segera diatasi oleh organisasi sebagai bentuk upaya dalam meningkatkan kinerja SDM.

#### 4.1.3 Analisi Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan software IBM SPSS versi 25 dengan melalui uji instrumen data, uji asumsi klasik, uji hipotesis. Dengan rincian sebagai berikut :

#### 4.1.3.1 Uji Instrumen Data

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur atau tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2009). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui bahwa setiap pernyataan dalam kuesioner yang diajukan kepada responden dinyatakan valid atau tidak valid. Teknik yang digunakan dalam uji validitas ini dengan cara membandingkan hasil koefisien korelasi dengan r tabel (0.207). Apabila hasil korelasi setiap pernyataan mempunyai hasil r hitung  $>$  dari r tabel, maka item pernyataan tersebut dapat dinyatakan valid. Dan sebaliknya apabila hasil korelasi setiap item pernyataan mempunyai hasil r hitung  $<$  r tabel, maka item pernyataan dapat dinyatakan tidak valid. Dari hasil uji validitas menggunakan software IBM SPSS versi 25 dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas**

| Variabel                      | Indikator | R hitung | R tabel | Keterangan |
|-------------------------------|-----------|----------|---------|------------|
| <i>Teamwork</i>               | 1         | 0.717    | 0.207   | Valid      |
|                               | 2         | 0.742    | 0.207   | Valid      |
|                               | 3         | 0.561    | 0.207   | Valid      |
|                               | 4         | 0.454    | 0.207   | Valid      |
|                               | 5         | 0.724    | 0.207   | Valid      |
| <i>Perceived</i>              | 1         | 0.806    | 0.207   | Valid      |
| <i>Organizational Support</i> | 2         | 0.826    | 0.207   | Valid      |
|                               | 3         | 0.809    | 0.207   | Valid      |

|                            |   |       |       |       |
|----------------------------|---|-------|-------|-------|
| <i>Employee Engagement</i> | 1 | 0.810 | 0.207 | Valid |
|                            | 2 | 0.795 | 0.207 | Valid |
|                            | 3 | 0.778 | 0.207 | Valid |
| Kinerja SDM                | 1 | 0.789 | 0.207 | Valid |
|                            | 2 | 0.482 | 0.207 | Valid |
|                            | 3 | 0.860 | 0.207 | Valid |
|                            | 4 | 0.852 | 0.207 | Valid |
|                            | 5 | 0.714 | 0.207 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 hasil uji validitas diatas, dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian menunjukkan bahwa  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0.207). sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini adalah valid.

## 2. Uji Reabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk menguji seberapa jauh konsistensi suatu instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan memberikan hasil yang sama. Hasil pengujian dapat dikatakan reliabel jika *cronbach alpha*  $>$  0.60 (Siregar, 2013). Dari hasil uji reabilitas menggunakan software IBM SPSS versi 25 dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.9 Hasil Uji Reabilitas**

| Variabel                                | <i>Cronbach Alpha</i> | Kriteria |
|---|-----------------------|----------|
| <i>Teamwork</i>                         | 0.650                 | Reliabel |
| <i>Perceived Organizational Support</i> | 0.738                 | Reliabel |
| <i>Employee Engagement</i>              | 0.703                 | Reliabel |
| Kinerja SDM                             | 0.796                 | Reliabel |

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.8 hasil uji reabilitas diatas, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach alpha* untuk semua variabel penelitian mempunyai nilai *Cronbach alpha* > 0.60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian ini adalah reliabel dan layak untuk digunakan.

#### 4.1.3.2 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah sebaran data yang kita ambil berdistribusi normal atau tidak. Tingkat kenormalan data sangat penting, karena data yang berdistribusi normal dianggap dapat mewakili populasi dalam penelitian. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah uji statistik khususnya pada bagian uji-statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* dan melihat *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*, dengan kriteria pengambilan keputusan dalam uji normalitas yaitu :

- Jika penyebarannya mengarah dan mengikuti pada garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (ghozali, 2005).

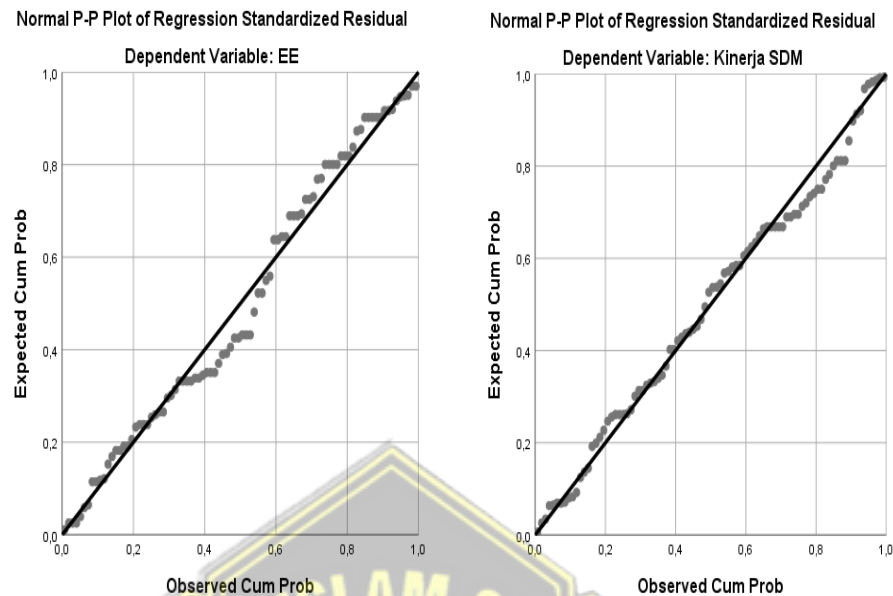
- Jika penyebarannya menjauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas**

| No | Model Persamaan<br>Regresi  | Asymp.sig<br>(2-tailed) | Keterangan                            |
|----|---|-------------------------|---------------------------------------|
| 1  | Persamaan 1<br><br>Variabel Independen :<br><i>Teamwork</i><br><i>POS</i><br>Variabel Dependen :<br><i>Employee Engagement</i>                | 0,291                   | Data Kuantitatif terdistribusi Normal |
| 2  | Persamaan 2<br><br>Variabel Independen :<br><i>Teamwork</i><br><i>POS</i><br><i>Employee Engagement</i><br>Variabel Dependen :<br>Kinerja SDM | 0,465                   | Data Kuantitatif terdistribusi Normal |

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10 hasil uji normalitas, persamaan pertama. Maka dapat dilihat bahwa output non-parametrik Kolmogorov-Smirnov mempunyai nilai signifikansi  $> 0.5$ , jadi berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa data tersebut terdistribusi normal dimana  $0.291 > 0.5$  . Sedangkan pada persamaan 2 ditemukan hasil uji normalitas, dimana dapat dilihat bahwa output non-parametrik Kolmogorov-Smirnov mempunyai nilai signifikansi  $> 0.5$ , jadi berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa data tersebut terdistribusi normal dimana  $0.465 > 0.5$  .



**Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas**

Berdasarkan gambar 4.2 hasil uji normalitas diatas, dapat dilihat bahwa *P-P Plot of Regression Standardized Residual* diatas terlihat titik-titik plot menyebar mengarah dan mengikuti garis diagonal, sehingga dapat dinyatakan model regresi 1 dan 2 dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga layak dipakai dan dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan VIF (*Variance Inflating Factor*) yang terdapat dalam tabel *Coefficients*. Dasar pengambilan keputusannya yaitu :



- Apabila nilai tolerance  $> 0,10$  maka tidak terjadi multikolinieritas terhadap data yang di uji. Dan sebaliknya apabila nilai tolerance  $< 0,10$  maka terjadi multikolinieritas terhadap data yang di uji.
- Apabila nilai VIF  $> 10,00$  maka terjadi multikolinieritas terhadap data yang di uji. Dan sebaliknya apabila nilai VIF  $< 10,00$  maka tidak terjadi multikolinieritas terhadap data yang di uji.

**Tabel 4.11 Uji Multikolinieritas (Model 1)**

| Coefficients <sup>a</sup> |                         |       |
|---------------------------|-------------------------|-------|
| Model                     | Collinearity Statistics |       |
|                           | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)              |                         |       |
| Teamwork                  | .862                    | 1.160 |
| POS                       | .862                    | 1.160 |

Dependen Variabel : EE

**Tabel 4.12 Uji Multikolinieritas (Model 2)**

| Coefficients <sup>a</sup> |                         |       |
|---------------------------|-------------------------|-------|
| Model                     | Collinearity Statistics |       |
|                           | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)              |                         |       |
| Teamwork                  | .702                    | 1.426 |
| POS                       | .773                    | 1.294 |
| EE                        | .650                    | 1.540 |

Dependen Variabel : Kinerja SDM

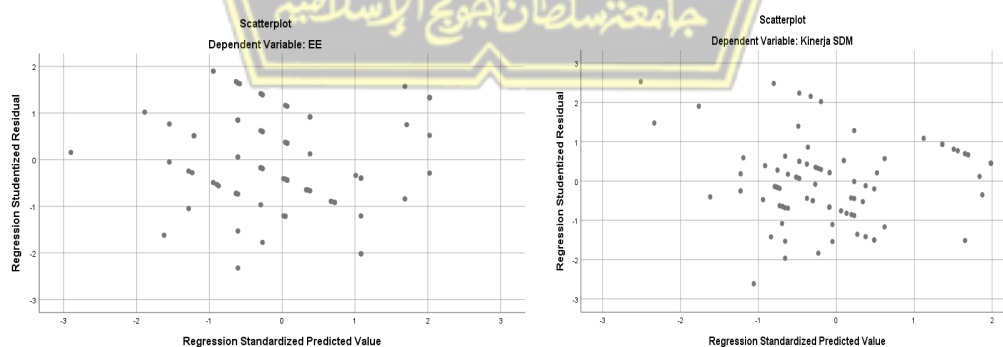
Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa semua variabel pada uji multikolinieritas memiliki nilai VIF  $< 10.00$  dan nilai

tolerance  $> 0.10$ . sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi 1 dan 2 dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual untuk satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang bagus merupakan model yang terjadi homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2005). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati grafik *scatterplot*. Dasar analisisnya yaitu :

- Apabila ada pola khusus, misalnya titik-titik membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, hal ini bisa dikatakan telah terjadi heterokedastisitas.
- Apabila tidak ada pola yang jelas. Kemudian titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 di sumbu Y, dan titik-titik tersebut hanya mengumpul dibawah atau diatas saja, bisa dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas**

Berdasarkan gambar 4.3 hasil uji heterokedastisitas diatas, dapat diketahui bahwa tidak ada pola tertentu karena titik menyebar tidak beraturan diatas dan

dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat dinyatakan tidak terjadi heterokedastisitas. Dengan demikian model regresi yang digunakan ini layak dipakai karena memenuhi asumsi homokedastisitas.

#### 4.1.3.3 Uji Hipotesis

Metode uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi berganda, uji statistik t, dan uji koefisien determinasi yang dilakukan dengan menggunakan software IBM SPSS versi 25. Hasil analisis yang diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.13 Hasil Persamaan Regresi Linier Berganda (Model 1)**

| Model 1                                  | Unstandardized Coefficient |           | Standardized Coefficient | t                 | Sig    |
|--|----------------------------|-----------|--------------------------|-------------------|--------|
|  | B                          | Std.Error | Beta                     |                   |        |
| 1 (Constant)                             | 1,216                      | 1,510     |                          | ,805              | ,423   |
| Teamwork                                 | ,312                       | ,070      | ,415                     | 4,464             | ,000   |
| POS                                      | ,290                       | ,091      | ,295                     | 3,168             | ,002   |
| a. Dependen Varianel Employee Engagement |                            |           |                          |                   |        |
| Sumber : Data primer yang diolah, 2024   |                            |           |                          | Adjusted R Square | 0,336  |
|  |                            |           |                          | F                 | 23,469 |
|  |                            |           |                          | Sig.              | 0,000  |

#### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil persamaan regresi linier berganda (Model 1) pada tabel 4.11 yang dinyatakan dalam *Standardized Coefficients*, sehingga persamaan regresi dapat dijelaskan sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,415 \text{ Teamwork} + 0,295 \text{ POS}$$

Penjelasan hasil persamaan regresi untuk variabel *Teamwork* dan POS (*Perceived Organizational Support*) terhadap EE (*Employee Engagement*) dapat diartikan sebagai berikut :

a. Pengujian Hipotesis 1

Pengaruh *Teamwork* terhadap *employee engagement* adalah positif dan signifikan. Hal ini dapat ditunjukkan pada nilai koefisien *Teamwork* yaitu 0,415, sedangkan signifikan dapat ditunjukkan pada nilai sig, *teamwork* yaitu  $0,000 < \text{taraf signifikansi } 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa apabila *teamwork* meningkat maka *employee engagement* juga akan meningkat.

b. Pengujian Hipotesis 2

Pengaruh POS terhadap *employee engagement* adalah positif dan signifikan. Hal ini dapat ditunjukkan pada nilai koefisien POS yaitu 0,295, sedangkan signifikan dapat ditunjukkan pada nilai sig, POS yaitu  $0,002 < \text{taraf signifikansi } 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa apabila POS meningkat maka *employee engagement* juga akan meningkat.

## 2. Uji Statistik T

Uji Statistik T untuk mengetahui hasil uji t dapat dilihat dengan membandingkan t-hitung dan t-tabel. Dalam penelitian ini nilai t-tabel adalah 1,987. Dapat diketahui apabila  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , maka variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (hipotesis ditolak). Sedangkan apabila  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat (hipotesis diterima).

Penjelasan hasil uji statistik T untuk variabel *teamwork* dan POS terhadap *employee engagement* dapat diartikan sebagai berikut :

a. Pengujian Hipotesis 1

Dalam hasil persamaan regresi linier berganda (Model 1) pada tabel 4.11 menyatakan bahwa variabel *Teamwork* terhadap *employee engagement* mempunyai nilai t-hitung 4,464 lebih besar dari t-tabel 1,987 dan diperoleh signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

b. Pengujian Hipotesis 2

Dalam hasil persamaan regresi linier berganda (Model 1) pada tabel 4.11 menyatakan bahwa variabel POS terhadap *employee engagement* mempunyai nilai t-hitung 3,168 lebih besar dari t-tabel 1,987 dan diperoleh signifikansi 0,002 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

**3. Uji Statistik F**

Uji Statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas memiliki pengaruh yang sama terhadap variabel terikat secara simultan. Untuk mengetahui hasil uji f dapat dilihat dengan membandingkan hasil nilai F-hitung dan F-tabel. Jika  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ , maka variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (hipotesis ditolak). Jika  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ , maka variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (hipotesis diterima). Selain itu, apabila probabiliti signifikansi  $> 0,05$  (hipotesis ditolak). Jika probabilitas signifikan  $< 0,05$  (hipotesis diterima).

Penjelasan hasil uji statistik f untuk variabel *teamwork* dan POS terhadap *employee engagement* dapat diartikan bahwa :

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa F-hitung memiliki nilai 23,469 lebih besar dari F-tabel yaitu 3,10 dan memiliki signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *teamwork* dan POS secara simultan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

#### 4. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan (bersama-sama). Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah 0,336 atau 33,6%. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat dijelaskan sebesar 33,6% oleh variabel bebas yaitu *teamwork* dan POS. Dan sisanya 66,4% (100% - 33,6%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model.

**Tabel 4.14 Hasil Persamaan Regresi Linier Berganda (Model 2)**

| Model 2      | Unstandardized Coefficient |           | Standardized Coefficient | t     | Sig  |
|--------------|----------------------------|-----------|--------------------------|-------|------|
|              | B                          | Std.Error | Beta                     |       |      |
| 2 (Constant) | 6,711                      | 2,424     |                          | 2,769 | ,007 |
| Teamwork     | ,808                       | ,125      | ,590                     | 6,466 | ,000 |
| POS          | ,700                       | ,140      | ,426                     | 4,998 | ,000 |
| EE           | ,474                       | ,172      | ,260                     | 2,763 | ,007 |

a. Dependen Variabel Kinerja SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

|                   |        |
|-------------------|--------|
| Adjusted R Square | 0,478  |
| F                 | 28,123 |
| Sig.              | 0,000  |

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil persamaan regresi linier berganda (Model 2) pada tabel 4.12, yang dinyatakan dalam *Standardized Coefficient*, sehingga persamaan regresi dapat dijelaskan sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,590 \text{ Teamwork} + 0,426 \text{ POS} + 0,260 \text{ Employee Engagement}$$

Penjelasan hasil persamaan regresi untuk variabel *teamwork*, *perceived organizational support* dan *employee engagement* terhadap kinerja SDM dapat diartikan bahwa :

#### a. Pengujian Hipotesis 3

Pengaruh *teamwork* terhadap kinerja SDM adalah positif dan signifikan. Positif dapat ditunjukkan pada nilai koefisien *teamwork* yaitu 0,590, sedangkan nilai sig. *Teamwork* yaitu  $0,000 < \text{ taraf signifikansi } 0,05$ . Hal ini berarti apabila *teamwork* meningkat maka kinerja SDM juga akan meningkat.

b. Pengujian Hipotesis 4

Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja SDM adalah positif dan signifikan. Positif dapat ditunjukkan pada nilai koefisien *perceived organizational support* yaitu 0,426 sedangkan nilai *perceived organizational support* sig. yaitu  $0,000 < \text{taraf signifikansi } 0,05$ . Hal ini berarti apabila *perceived organizational support* meningkat maka kinerja SDM juga akan meningkat.

c. Pengujian Hipotesis 5

Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja SDM adalah positif dan signifikan. Positif dapat ditunjukkan pada nilai koefisien *employee engagement* yaitu 0,260 sedangkan nilai *employee engagement* sig. yaitu  $0,007 < \text{taraf signifikansi } 0,05$ . Hal ini berarti apabila *employee engagement* meningkat maka kinerja SDM juga akan meningkat.

## 2. Uji Statistik T

Penjelasan hasil uji statistik T untuk variabel *teamwork*, *perceived organizational support* dan *employee engagement* terhadap kinerja SDM dapat diartikan bahwa :

a. Pengujian Hipotesis 3

Dalam hasil persamaan regresi linier berganda (Model 2) pada tabel 4.12 menyatakan bahwa variabel *teamwork* terhadap kinerja SDM mempunyai nilai t-hitung 6,466 lebih besar dari t-tabel 1,987 dan diperoleh signifikansi 0,000. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.



b. Pengujian Hipotesis 4

Dalam hasil persamaan regresi linier berganda (Model 2) pada tabel 4.12 menyatakan bahwa variabel *perceived organizational support* terhadap kinerja SDM mempunyai nilai t-hitung 4,998 lebih besar dari t-tabel 1,987 dan diperoleh signifikansi 0,000. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

c. Pengujian Hipotesis 5

Dalam hasil persamaan regresi linier berganda (Model 2) pada tabel 4.12 menyatakan bahwa variabel *employee engagement* terhadap kinerja SDM mempunyai nilai t-hitung 2,763 lebih besar dari t-tabel 1,987 dan diperoleh signifikansi 0,007. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

**3. Uji Statistik F**

Penjelasan hasil uji statistik F untuk variabel *teamwork*, *perceived organizational support* dan *employee engagement* terhadap kinerja SDM dapat diartikan bahwa :

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa bahwa F-hitung memiliki nilai 28,123 lebih besar dari F-tabel yaitu 3,10 dan memiliki signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *teamwork*, POS dan *employee engagement* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja SDM.

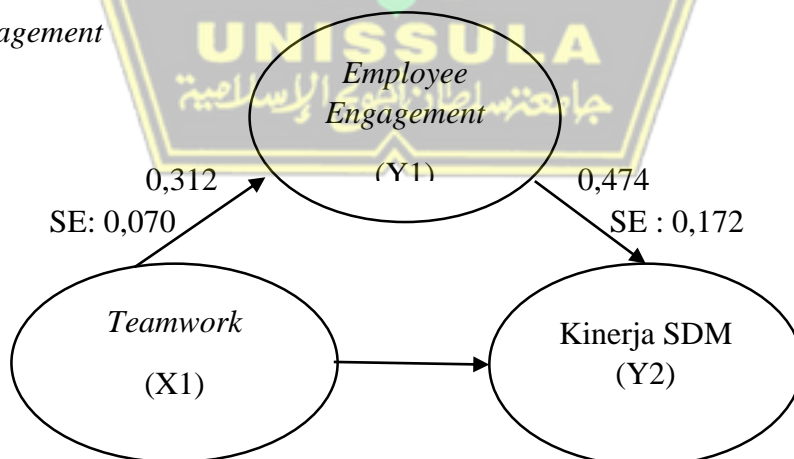
#### 4. Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah 0,478 atau 47,8%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja SDM dapat dijelaskan sebesar 47,8% oleh variabel bebas yaitu *teamwork*, POS dan *employee engagement*. Dan sisanya 52,2% (100% - 47,8%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model.

##### 4.1.3.4 Sobel Test

Uji sobel digunakan untuk menguji pengaruh dari variabel intervening. uji sobel dilakukan dengan cara menguji pengaruh tidak langsung dari variabel bebas (X1) terhadap variabel terikat (Y2) melalui variabel intervening (Y1). Uji sobel dalam penelitian ini menggunakan aplikasi online *Calculation For The Sobel Test*, dengan asumsi *p-value* < 0,05.

1. Uji Sobel Pengaruh *Teamwork* Terhadap Kinerja SDM Melalui *Employee Engagement*



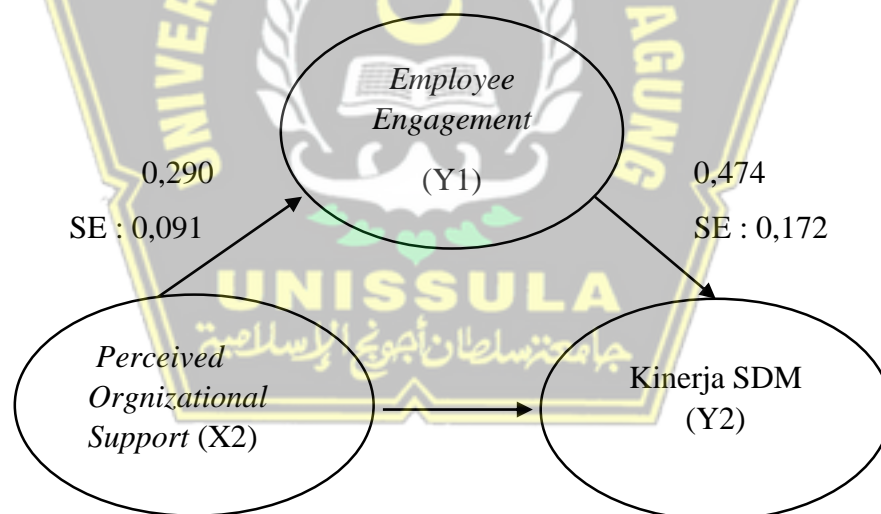
**Gambar 4.3 Pengaruh variabel *Teamwork* terhadap Kinerja SDM Melalui *Employee Engagement***

| Input:         |       | Test statistic:          | Std. Error: | p-value:   |
|----------------|-------|--------------------------|-------------|------------|
| a              | 0.312 | Sobel test: 2.34396529   | 0.06309308  | 0.01907995 |
| b              | 0.474 | Aroian test: 2.302418    | 0.0642316   | 0.02131161 |
| s <sub>a</sub> | 0.070 | Goodman test: 2.38784611 | 0.06193364  | 0.01694744 |
| s <sub>b</sub> | 0.172 | Reset all                | Calculate   |            |

**Gambar 4.4 Sobel Test (Model 1)**

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat dinyatakan bahwa nilai t-hitung sebesar 2,343 lebih besar dari t-tabel yaitu 1,987. Selanjutnya dapat dilihat dari *p-value* sebesar  $0,019 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *teamwork* terhadap kinerja SDM.

2. Uji Sobel Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja SDM Melalui *Employee Engagement*



**Gambar 4.5 Pengaruh variabel *Teamwork* terhadap Kinerja SDM Melalui *Employee Engagement***

| Input:         |       | Test statistic:          | Std. Error: | p-value:   |
|----------------|-------|--------------------------|-------------|------------|
| a              | 0.290 | Sobel test: 2.08450907   | 0.06594358  | 0.03711389 |
| b              | 0.474 | Aroian test: 2.02816143  | 0.06777567  | 0.04254377 |
| s <sub>a</sub> | 0.091 | Goodman test: 2.14583019 | 0.06405912  | 0.03188653 |
| s <sub>b</sub> | 0.172 | Reset all                | Calculate   |            |

**Gambar 4.6 Sobel Test (Model 2)**

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat dinyatakan bahwa nilai t-hitung sebesar 2,084 lebih besar dari t-tabel yaitu 1,987. Selanjutnya dapat dilihat dari *p-value* sebesar  $0,037 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *perceived organizational support* terhadap kinerja SDM.

#### 4.1.3.5 Total Pengaruh *Teamwork* Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja SDM

**Tabel 4.15 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung**

| Pengaruh Antar Variabel        | Beta (koefisien) | Std. Error | t hitung | p value | Keterangan |
|--------------------------------|------------------|------------|----------|---------|------------|
| <b>Pengaruh Langsung</b>       |                  |            |          |         |            |
| TK – EE                        | 0,312            | 0,070      | 4,646    | 0,000   | Signifikan |
| POS – EE                       | 0,290            | 0,091      | 3,168    | 0,002   | Signifikan |
| TK – KS                        | 0,808            | 0,125      | 6,466    | 0,000   | Signifikan |
| POS – KS                       | 0,700            | 0,140      | 2,763    | 0,000   | Signifikan |
| EE – KS                        | 0,474            | 0,172      | 2,763    | 0,007   | Signifikan |
| <b>Pengaruh Tidak Langsung</b> |                  |            |          |         |            |
| TK – EE – KS                   | 0,107            | 0,063      | 2,343    | 0,019   | Signifikan |

|               |       |       |       |       |            |
|---------------|-------|-------|-------|-------|------------|
| POS – EE – KS | 0,076 | 0,065 | 2,084 | 0,037 | Signifikan |
|---------------|-------|-------|-------|-------|------------|

Keterangan :

TK : *Teamwork*

POS : *Perceived Organizational Support*

EE : *Employee Engagement*

KS : Kinerja SDM

### 1. Total Pengaruh *Teamwork* Terhadap Kinerja SDM

Untuk mengetahui total pengaruh *Teamwork* terhadap kinerja SDM dilakukan dengan menambahkan nilai koefisien pengaruh langsung antara *Teamwork* dan kinerja SDM (0,808) dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung *Teamwork* terhadap kinerja SDM melalui employee engagement (0,107) yang hasilnya yaitu 0,915.

### 2. Total Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja SDM

Untuk mengetahui total pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja SDM dilakukan dengan menambahkan nilai koefisien pengaruh langsung antara *Perceived Organizational Support* dan kinerja SDM (0,700) dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja SDM melalui employee engagement (0,076) yang hasilnya yaitu 0,776.

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.2.1 Pengaruh *Teamwork* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian menyatakan bahwa *teamwork* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi *teamwork* maka akan semakin meningkatkan *employee engagement* di dalam organisasi tersebut. Dimana *teamwork* ini akan menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi, selain itu *teamwork* dapat juga dapat mempengaruhi *employee engagement*. . Karena adanya hubungan interpersonal yang mendukung dan adanya saling percaya, serta tim kerja yang saling mendukung, mendorong terbangunnya keterikatan karyawan.

Berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan terbuka bahwasannya karyawan yang saling memberikan semangat kepada rekan kerja, saling menolong dan memberikan masukan kepada rekan kerjanya serta karyawan yang saling percaya satu sama lain di dalam sebuah tim dapat meningkatkan keterlibatan karyawan itu sendiri di dalam sebuah pekerjaan karena suasana yang nyaman, sehingga mereka lebih semangat untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan.

Hasil pengujian membuktikan bahwa *teamwork* mempunyai pengaruh positif dan signifika terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan kerjasama tim agar dapat meningkatkan *employee engagement* dalam organisasi tersebut. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Risa Andriani (2019). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *teamwork* terhadap *employee engagement*.

#### **4.2.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement***

Hasil pengujian menyatakan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* maka dapat meningkatkan *employee engagement*. Persepsi dukungan organisasi dapat menjadi kunci untuk meningkat keterikatan karyawan agar tujuan organisasi yang ditentukan dapat tercapai.

Berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan terbuka bahwasannya apabila organisasi dapat menciptakan suasana dan kondisi kerja yang aman dan nyaman, menghargai anggota yang memiliki komitmen tinggi dan kompeten, pemimpin yang bersosialisasi dan peduli terhadap SDM, dan juga transparansi dan kesetaraan menciptakan keadilan dalam organisasi, akan mempengaruhi keterikatan karyawan dalam pekerjaannya. Hal tersebut dapat membuat mereka merasa bahwasannya organisasi tersebut peduli dan memperhatikan kesejahteraannya, sehingga dapat memotivasi mereka untuk menyelesaikan tugasnya dan lebih terikat dengan pekerjaannya.

Hasil pengujian membuktikan bahwa *perceived organizational support* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu pihak organisasi perlu meningkatkan kepedulian terhadap karyawannya dan lebih perhatian dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni *et al.*, (2019) yang

mengemukakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

#### 4.2.3 Pengaruh *Teamwork* Terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian menyatakan bahwa *teamwork* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi *teamwork* maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM di dalam organisasi tersebut. Bentuk kinerja SDM terhadap organisasi dapat dilihat dari tingginya upaya karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan tepat waktu. *Teamwork* dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja SDM agar target maupun tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai. Karena, dengan menerapkan *teamwork* pada setiap individu karyawan akan memupuk rasa kebersamaan yang sangat kuat dalam melakukan pekerjaan berat maupun ringan.

Berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan terbuka bahwa nilai-nilai yang karyawan dimiliki dalam organisasi seperti karyawan yang mempunyai inisiatif tinggi untuk membantu orang lain, karyawan yang terampil dan kompeten, dan karyawan yang mampu bekerja sama dapat mempengaruhi kinerja SDM. Hal ini yang akan membuat karyawan merasa bahwa bekerja tim akan menyenangkan dan dapat membuat beban kerja yang dipikul akan semakin ringan.

Hasil pengujian membuktikan bahwa *teamwork* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Oleh karena itu penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan dan memberikan dukungan yang tinggi kepada para karyawan agar mereka merasa terdapat kesesuaian antara nilai-nilai yang mereka



miliki dengan nilai-nilai yang ada didalam organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Boakye (2015) yang menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **4.2.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja SDM**

Hasil pengujian menyatakan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* maka dapat meningkatkan kinerja SDM. Menurut Kharimah & Frianto (2019), adanya dukungan organisasi akan memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja SDM, karena SDM dapat mengembangkan keterampilan mereka sebagai bentuk kepedulian organisasi kepada karyawan sekaligus untuk meningkatkan kinerja SDM.

Berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan terbuka bahwa organisasi atau pimpinan yang mudah bersosialisasi dengan bawahannya, memberikan instruksi yang jelas saat karyawan bekerja, dan suka menolong karyawan ketika kesulitan dalam bekerja, hal ini akan meningkatkan kinerja SDM. Selain itu tempat yang nyaman dan fasilitas yang memadai untuk karyawan, serta adanya bonus dan pengembangan karyawan seperti memberikan kesempatan kepada karyawan yang kompeten untuk melanjutkan pendidikan guna meningkatkan keterampilannya, hal ini dapat membuat karyawan nyaman bekerja dan merasa dipedulikan oleh organisasi tersebut.

Hasil pengujian membuktikan bahwa *perceived organizational support* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Oleh karena itu penting bagi sebuah organisasi atau pimpinan untuk memberikan fasilitas yang aman dan nyaman sekaligus meningkatkan kepedulian terhadap karyawannya. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Edwards & Peccei (2010) yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

#### **4.2.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja SDM**

Hasil pengujian menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM di dalam organisasi tersebut. *employee engagement* ini dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena SDM yang *engaged* pada pekerjaannya dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kinerja yang baik (Tanwar, 2017).

Berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan terbuka bahwa karyawan yang dilibatkan dalam kegiatan organisasi, karyawan yang dilibatkan dalam rapat organisasi dan bahkan karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kinerja SDM. Karena SDM yang *engagement* mau menggunakan keterampilan dan kekuatannya dalam pekerjaannya setiap hari, selalu bekerja dengan semangat dan terus meningkat.

Hasil pengujian membuktikan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Oleh karena itu penting bagi

sebuah organisasi atau pimpinan untuk melibatkan karyawan dalam sebuah organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Handoyo et al. (2017) kemudian menemukan bahwa *employee engagement* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

#### **4.2.6 Total Pengaruh Teamwork Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja SDM.**

Hasil penelitian membuktikan bahwa total pengaruh *teamwork* terhadap kinerja SDM lebih besar dibandingkan dengan total pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja SDM. Hal ini menunjukkan oleh total nilai koefisien pengaruh *teamwork* terhadap kinerja sebesar 0,522 sementara total nilai koefisien pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja SDM sebesar 0,371. Hal ini menunjukkan bahwa di PDAM Wonosobo, pengaruh *teamwork* terhadap kinerja SDM lebih besar daripada *perceived organizational support*. Oleh karena itu, organisasi untuk meningkatkan dan memberikan dukungan yang tinggi kepada para karyawan agar mereka merasa terdapat kesesuaian antara nilai-nilai yang mereka miliki dengan nilai-nilai yang ada didalam organisasi seperti meningkatkan kerjasama antar rekan kerja agar beban kerja yang dirasa berat akan semakin ringan. Karena menurut (Ekuitas and Septyadin, 2021) Teamwork akan menjadi faktor meningkatkan Kinerja Karyawan yang dapat berkontribusi cukup baik. Karena, dengan menerapkan *teamwork* pada setiap individu karyawan akan memupuk rasa kebersamaan yang sangat kuat dalam melakukan pekerjaan berat maupun ringan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

##### **5.1.1 Kesimpulan Rumusan**

Mengacu pada rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu *bagaimana peran teamwork dan perceived organizational support dengan employee engagement sebagai variabel intervening dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia*, serta berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia didalam organisasi dapat melalui peningkatan *teamwork dan perceived organizational support* serta dimediasi oleh *employee engagement*.

##### **5.1.2 Kesimpulan Hipotesis**

1. *Teamwork* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
2. *POS* berpengaruh positif terhadap terhadap *employee engagement*.
3. *Teamwork* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.
4. *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM
5. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.
6. *Employee engagement* dapat memediasi hubungan pengaruh *teamwork* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja SDM. Oleh karena itu

untuk meningkatkan kinerja SDM maka harus meningkatkan *teamwork* dan *perceived organizational support* hal ini dapat dibuktikan dari hasil uji sobel.

7. Hasil penelitian membuktikan bahwa total pengaruh *teamwork* terhadap kinerja SDM lebih besar dibandingkan dengan total pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja SDM.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dalam penelitian ini, maka terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat berguna bagi PDAM Wonosobo dibagian langganan dengan pelanggan, adapun beberapa saran tersebut adalah :

Hasil penelitian ini untuk memberikan informasi kepada PDAM Wonosobo dibagian langganan dengan pelanggan bahwa adanya *teamwork* sangat penting untuk perusahaan karena dengan menerapkan *teamwork* pada setiap individu karyawan akan memupuk rasa kebersamaan yang sangat kuat dalam melakukan pekerjaan berat maupun ringan. Dengan adanya nilai-nilai *teamwork* yang diterapkan pada karyawan, maka akan membentuk jiwa suka tolong menolong kepada sesama rekan kerja, lebih perhatian dengan rekan kerja dengan memberikan semangat satu sama lain, sehingga akan membentuk suasana yang nyaman dan menyenangkan sehingga apabila pekerjaan tersebut terlalu berat akan menjadi ringan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membentuk *teamwork* yang kuat, hal ini diharapkan supaya apa yang sudah ditargetkan di dalam organisasi tersebut dapat tercapai.

Hasil penelitian ini memberikan informasi kepada PDAM Wonosobo bagian langganan dengan pelanggan bahwa adanya *perceived organizational support*, juga berpengaruh penting untuk perusahaan, *perceived organizational support* yang berupa dukungan dari pimpinan seperti memberikan instruksi yang jelas saat karyawan bekerja, dan suka menolong karyawan ketika kesulitan dalam bekerja, hal ini akan meningkatkan kinerja SDM. Selain itu untuk meningkatkan kenyamanan dalam bekerja seorang pimpinan juga harus menyediakan fasilitas dan tempat yang nyaman untuk para karyawannya. Selain itu untuk meningkatkan semangat dan menumbuhkan persepsi karyawan mengenai dukungan dari organisasi, seorang pimpinan juga dapat memberikan bonus atau apresiasi untuk karyawan yang dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi, sehingga karyawan merasa organisasi peduli dengan dirinya dan untuk membalas hal tersebut dengan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini memberikan informasi kepada PDAM Wonosobo bagian langganan dengan pelanggan bahwa adanya *employee engagement* juga berpengaruh penting untuk perusahaan. Dan untuk meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan maka organisasi dapat dilakukan dengan karyawan yang dilibatkan dalam kegiatan organisasi, karyawan yang dilibatkan dalam rapat organisasi dan bahkan karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Dengan karyawan yang sering dilibatkan dalam pekerjaan akan memunculkan inovasi baru sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM.

Dalam hal ini *teamwork* dan *perceived organizational support* dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja SDM, selain itu peningkatan kinerja SDM juga dapat dilakukan dengan meningkatkan *employee engagement* seperti yang telah dijelaskan diatas.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang memerlukan perbaikan dan pengembangan dalam studi-studi berikutnya. Keterbatan-keterbatasan dalam penelitian ini yaitu :

1. Nilai koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa masih ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja SDM, seperti *servant leadership*, motivasi intrinsik, komitmen organizational dan sebagainya.
2. Semua variabel pada penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengukur kinerja SDM berdasarkan sudut pandang setiap individu. Hal ini menjadi ukuran yang biasa, sebab jawaban responden dalam menilai diri sendiri bisa saja berlebihan. Oleh karena itu penelitian berikutnya ukuran kinerja dapat diukur berdasarkan sudut pandang dan standar organisasi.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu *teamwork*, *perceived organizational support* dan *employee engagement*, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja SDM.

4. Dalam penelitian ini pada hipotesis pengaruh *teamwork* terhadap *employee engagement* memiliki penelitian terdahulu yang sangat sedikit terutama referensi jurnal internasional terkait hubungan dua variabel tersebut.
5. Kurangnya spesifikasi dalam pertanyaan kuesioner kuantitas dalam kinerja karyawan mengakibatkan perbedaan persepsi terkait hasil dengan data yang tersedia.

#### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat menyempurnakan penelitian ini, karena kuesioner ini hanya dibagikan pada PDAM Wonosobo bagian langganan pelanggan saja sehingga cakupan penelitian ini sempit dan kurang digeneralisasikan. Untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal diharapkan pada penelitian mendatang untuk memperluas cakupan tersebut.
2. Untuk penelitian berikutnya dalam mengukur kinerja SDM, alangkah baiknya menggunakan ukuran yang berdasarkan pada sudut pandang dan standar organisasi, jadi tidak hanya dilihat dari sisi SDM saja tapi dari sisi organisasi juga.
3. Untuk penelitian yang ingin meneliti variabel yang sama, disarankan dapat memodifikasi model supaya menjadi lebih baik lagi, dan dapat menambah variabel independen atau bahkan dapat menggunakan variabel intervening yang lain yang dapat memediasi *teamwork* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja SDM.



4. Selain itu, akan lebih baik untuk penelitian selanjutnya untuk memperbanyak referensi untuk penelitian variabel *teamwork* terhadap *employee engagement*, dikarenakan masih kurangnya referensi dari luar negeri terkait hubungan dua variabel tersebut.
5. Membuat pertanyaan kuesioner yang lebih spesifik terkait kuantitas kinerja agar responden benar-benar dapat menilai dirinya apakah dirinya mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. sehingga hasil dengan data yang tersedia lebih sinkron.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, M, Dan Mirza Tabrani, (2018), Analisis Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Banda Aceh, Simen Vol 9
- 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. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Nusa Media. Yogyakarta.
- Agustiningrum, S. D. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh OCB (Organizational Citizenship Behavior) (Studi pada PT.Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen* 4, 212–225.
- Al-Omar, H. A., Arifah, A. M., Barakat, J. M., Almutairi, R. D., Khurshid, F., & Alsultan, M. S. (2019). The impact of perceived organizational support and resilience on pharmacists' engagement in their stressful and competitive workplaces in Saudi Arabia. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 27(7), 1044–1052. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2019.08.007>
- Amanda, H., & Soeling, P. D. (2021). The Influence of Organizational Culture and Strategic. *DiA: Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 340–361. <https://doi.org/https://doi.org/10.30996/dia.v19i1.5205>

- Ariarni, N. (2017) 'Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel ( Studi pada Karyawan PT . Pos Indonesia Kota Madiun )', 50(4), pp. 169–177.
- Arif S, Dheasey A, Leonardo BH, Azis F. Pengaruh Kompensasi dan Teamwork Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan pada CV. Mawar Semarang. Jo Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Salemba Empat. jurnal of managemen. 2017; 13(3).
- Arifin, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Bahaudin Mudhary, Madura, 17(2), 186– 193.  
<http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA/article/view/7400>
- Asjari, S. N., & Gunawan, A. W. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Internal Communication Dan Transformational Leadership Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement Sebagai Variable Mediasi. Journal Transformation of Mandika, 2(3), 168–190.  
<https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jtm/article/view/954>
- Atmaja, J. P. (2019). Pengaruh Perceied Organizational Suport Terhadap Employee Performane Melalui Employee Engagemet Cv Sumo Surya Perkasa Di Lombok. Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis 7.
- Azwar, S. (2018). Metode penelitian psikologi. edisi II. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. Journal of

Business and Psychology, 27(2), 123–147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>

Bayu, Indarto, Djoko. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Team Work, Dan Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. Vol. 12 No. 5.

Boakye, E. O. (2015). The Impact Of Teamwork On Employee Performance [https://www.researchgate.net/publication/284732729\\_The\\_Impact\\_Of\\_Teamwork\\_On\\_Employee\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/284732729_The_Impact_Of_Teamwork_On_Employee_Performance)

Caesens, Gaëtane, Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>

Dini Hariani Octavia. (2021) ' Pengaruh Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Job Satisfaction '. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 9 Nomor 3.

Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). Identifikasi berpotensi tinggi: Memeriksa perspektif perkembangan. Naskah dalam persiapan.

Eduard, A. P. (2019) Produktivitas Kerja yang dilihat dari Faktor Usia dan Pengalaman Kerja. *Jurnal Manajemen* Vol. 02.

Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes: Testing a Simultaneous Multifoci Model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26. <https://doi.org/10.1027/18665888/a000007>

- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Antecedents of perceived organizational support. In R. Eisenberger & F. Stinglhamber, *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. (pp. 61–97). <https://doi.org/10.1037/12318-003>
- Ekuitas, S. and Septyadin, N. (2021) ‘Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Integritas , Teamwork dan Employee Engagement Pada Bagian Lithographing di PT Doulton’, 3(2), pp. 124–134. doi:10.47065/ekuitas.v3i2.1084.
- Farisi, S., Irnawati, J., and Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ‘Jurnal Humaniora’, 4(1), pp. 15–33.
- Febriantoro, K., & Juariyah, L. (2018). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional (Perceived Organizational Support) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tata Usaha Dan Keuangan Pabrik Gula. *Ekonomi Bisnis*, 23(2), 81–90.
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-Being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437–450. <https://doi.org/10.1007/s10869011-9253-2>
- Ghozali Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Up Date PLS Regresi edisi tujuh*, Bandung : Badan Penerbit Undip.

Handayani (2020) Metode Penelitian Sosial Yogyakarta.

Hatta, Muhammad. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) Wilayah Aceh. Jurnal Magister Manajemen ISSN 2302-0199. Volume 1, No. 1, September 2017. Hal 70-81.

Imran, M.Y. et al. (2020) 'Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement : Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing'.

James Campbell Q. and Debra L. Nelson. (2011). Principles of Organizational Behavior. Canada: south-western College.

Joushan, S.A., Syamsun, M. and Kartika, L. (2015) 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN ( Persero ) Area Bekasi', (66), pp. 697–703.

Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Prosiding The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 "Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital" ISSN: 2621 – 1572

Kelemba, J., Chepkilot, R., & Zakayo, C. (2017). Influence of Teamwork Practices on Employee Performance in Public Service in Kenya. African Research Journal of Education and Social Sciences, 4(3), 1–9.  
<http://www.arjess.org/social-sciences-research/influence-of-teamworkpractices-on-employee-performance-in-public-service-in-kenya.pdf>

- Kharimah, F. L., & Frianto, A. (2019). Pengaruh Lmx Terhadap Kinerja Dan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Pln Uid Jatim.
- Kreitner, Robert. Angelo, Kinicki. (2013). Perilaku Organisasi, Edisi 9, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Langton , Nancy. Stephen P. Robbins , Timotius A. Hakim , (2013). Dasar-dasar Organisasi Perilaku, Edisi, 5 ; Penerbit, Pendidikan Pearson,
- Lina, Ni Putu Irma Mei. (2019). Analisis Faktor-Faktor Penentu Employee Engagement di PT. ABC Bandung. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 108–116.
- Mahendra, A. D., & Woyanti, N. (2014). Analisis Pengaruh Pendidikan, Upah, Jenis Kelamin, Usia dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja (Studi di Industri Kecil Tempe di Kota Semarang). Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mokhtar, T. *et al.* (2019) 'The effect of perceived organizational supports towards employee engagement : A study of Malaysia ' s oil and gas offshore operations', 10(3), pp. 8–9.
- Noach, T. *et al.* (2023) 'Peran dukungan organisasi dalam memoderasi pengaruh kelincahan belajar terhadap kinerja karyawan', 5(1), pp. 21–28.
- Prastyo, B. *et al.* (2020) 'Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement : Sebuah Studi

Literatur', 3, pp. 59–72.

Priskilla, N. M., & Santika, I. P. (2019). Implikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan KerjasamaTim terhadap Kinerja Karyawan di Puri Saron Hotel Seminyak. *Journal OF Applied Management Studies*, 01(1), 61–73.

<http://jamms.triatmamulya.ac.id/index.php/JAMMS/article/view/9>

Qashim, M. Dan Rasheed, S., (2017) . The Effect Of Team Work On Employees Job Performance (The Empirical Assessment Of Bank Sector, Afghanistan), *International Journal For Innovative Researchin Multidisciplinary Field*, Vol. 3, Issue-1.

Rahman, S., & Karan, R. (2012). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Bangladesh Perspective. 27, 12.

Risa Andriani. (2019) Pengaruh Sistem Rekrutmen, Teamwork, Persepsi Dukungan Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Pada PT.Sari Warna Asli Textile Industry Kabupaten Kudus.

Rismanto, R. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Di Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta). *Jurnal Ekobis Dewantara*,3(2),1–9.

[https://doi.org/https://doi.org/10.26460/ed\\_en.v3i2.1342](https://doi.org/https://doi.org/10.26460/ed_en.v3i2.1342).

Riyanto, S. and Ariyanto, E. (2019) ‘Work Life Balance and its Influence on Employee Engagement “ Y ” Generation in Courier Service Industry’, 9(6), pp. 25–31.



- Rofiatul, Pardiawan, Khalikussabir. (2021). Pengaruh Organizational Justice dan Team Work Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Pakis
- Saptono, N. K., & Supriyadi, E. (2020). Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Employee Engagement Dengan Kesehatan Mental Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan Generasi Milenial (Studi Kasus: Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I (PERSERO)). *Jurnal Ekobisman*, 5(2), 88–108.
- Sari, Evie Permata. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Teamwork Terhadap Kinerja Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. Susan Photo Album Semarang). Semarang: Jurnal Magister Manajemen Universitas Semarang.
- Septiani, A.E., Frianto, A. and Surabaya, U.N. (2021) 'Jurnal Ilmu Manajemen', 11, pp. 266–277.
- Setia, A., Marnis, & Garnasih, R. (2020). Analisis Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan Teamwork terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V) Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 202–215.  
<http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/article/view/632>
- 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/>

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/>

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/>

Siyoto & Sodik (2015) *Dasar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta. Literasi Media Publishing.

Suciadi, Ivan, & Wijaya, Michael Angelo. (2017). Analisa Pengaruh Pekerjaan Itu Sendiri, Kompensasi, Rekan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Operasional Restoran Carnivor Steak and Grill Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2).

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suryaningrum, Aisyah G., & Silvianita, Anita. (2018). Analisis faktor-faktor employee engagement tenaga keperawatan dan penunjang medik di Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung. *Sosiohumanitas*, 20(1), 124–137.

Tritch, Teresa. (2003). Engagement drives results at new century. *Gallup Management Journal*, 4, 3–9.

Utama, A. P., Murti, T. R., & Merdiaty, N. (2021). The Influence of Work-Life Balance, Servant Leadership, and Reward to Employee Engagement with Job Satisfaction as Mediator. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(4), 1511–1529. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i4.1404>

Wahab, J.A. and Vol, J. (2021) 'The Influence Of Organizational Culture And', 19(1), pp. 340–361.

Wahyuni, R. A. (2019). Perceived Organizational Support Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905–913.

Wicaksono, Biyanto Daru. Dan Rahmawati, Siti. (2019). The Effect of Employee Engagement on Employee Performance of the Directorate of Information Systems and Digital Transformation at Bogor Agricultural University. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, Vol. 10 No. 2.

Widiyanti, E., Suprayitno, & Sutarno. (2017). Pengaruh Teamwork dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17(3), 407–416. <http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Ekonomi/article/view/1857>

Widiyanti, E., Suprayitno, & Sutarno. (2017). Pengaruh Teamwork dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17(3), 407–416. <http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Ekonomi/article/view/1857>

Wulandari, N. L., Sumadi, N. K., & Swara, N. N. A. (2020). Pengaruh Self Esteem, Empowerment, dan Team Work terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. BPR TISH di Gianyar. *Jurnal Widya Manajemen*, 2(1), 89–99. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i1.552>

Yusuf, (2015), *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, Prenamedia Group, Jakarta.

