

**PENGARUH *COWORKER SUPPORT* DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai Derajat Magister**

**Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh:

Putri Febiana Puspitaningrum

20402200029

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2024**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**PENGARUH *COWORKER SUPPORT* DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**



Semarang, 4 November 2024

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si

NIK. 210493032

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH *COWORKER SUPPORT* DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**


Disusun oleh:

**Putri Febiana Puspitaningrum  
20402200029**

Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal Desember 2024

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing,**




Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si  
NIK. 210493032

**Penguji I**

**Penguji II**



Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM  
NIK. 210488016



Prof. Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D  
NIK. 210499043

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk  
memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal Desember 2024

**Ketua Program Studi Magister Manajemen**



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Putri Febiana Puspitaningrum  
NIM : MM20402200029  
Jurusan : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi UNISSULA

Menyatakan bahwa tesis dengan judul “PENGARUH *COWORKER SUPPORT* DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI” dan diajukan untuk diuji pada tanggal 11 Desember 2024 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tesis yang diajukan merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik ( Magister Manajemen baik itu di Universitas Islam Sultan Agung maupun di tempat lainnya ). Tesis ini berisi rumusan dan gagasan dari penulis tanpa bantuan pihak manapun kecuali atas arahan dosen pembimbing. Dalam Tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri.

Semarang, 10 Desember 2024  
Yang Memberi Pernyataan



4000  
METER  
4EAMX040320826

(Putri Febiana Puspitaningrum)

## PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: PUTRI FEBIANA PUSPITANINGRUM
NIM	: 20402200029
Program Studi	: MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas	: EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :

**PENGARUH *COWORKER SUPPORT* DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

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

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila 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, 10 Desember 2024

Yang menyat:



Putri Febiana Puspitaningrum

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai adanya peran variabel *Employee Engagement* sebagai variabel intervening antara pengaruh *Coworker Support* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Populasi penelitian ini adalah 246 karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro, Kota Semarang. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan teknik *random sampling*. Jumlah responden yang mengisi kuesioner penelitian ini sebanyak karyawan. Uji hipotesis penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*) dengan menggunakan aplikasi *Partial Least Square (PLS)*. Hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) *coworker support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (2) *coworker support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* (3) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (4) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* (4) *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** *coworker support*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, kinerja karyawan

## **ABSTRACT**

*This research aims to analyze and provide empirical evidence regarding the role of the Employee Engagement variable as an intervening variable between the Coworker Support and Transformational Leadership on Employee Performance. The population in this study was 246 employees at Diponegoro National Hospital, Semarang. Sampling on this research used random sampling technique. The number of respondents who filled out the questionnaire was 128 employees. To test the hypothesis, use multiple linear regression analysis with the application of the Partial Least Square (PLS) program. Based on the results of data analysis, it shows that (1) coworker support has a significant influence on employee performance (2) coworker support has a significant influence on employee engagement (3) transformational leadership has no significant influence on employee performance (4) transformational leadership has a significant influence on employee engagement (5) employee engagement a significant influence on employee performance.*

**Keywords:** *coworker support, transformational leadership, employee engagement, employee performance*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang karena izin dan Ridho-Nyalah penulisan tesis yang berjudul "Pengaruh *Coworker Support* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi" ini dapat penulis selesaikan.

Penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE,M.Si selaku dosen pembimbing dalam membuat tesis ini yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta dukungan selama proses penyusunan tesis ini.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Nunung G, MM selaku dosen Penguji I dan Ibu Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D selaku dosen Penguji II pada sidang seminar proposal maupun pada sidang tesis yang telah memberikan berbagai masukan.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan tesis ini.
5. Bapak Nugraha Al Giswa yang turut membantu dalam segala proses perkuliahan sampai penulis melaksanakan sidang tesis.
6. Kedua orang tua dan kakak penulis yang telah tulus ikhlas memberikan doa, cinta, perhatian serta dukungan bagi penulis.
7. Mohammad Arizal, Sabrina Syafa, dan teman-teman penulis yang selalu mendukung dan menguatkan penulis.
8. Mbak Aisyah dan Mas Rizal yang banyak membantu penulis selama penyusunan tesis.
9. Teman-teman kuliah Magister Manajemen UNISSULA angkatan 76 yang telah berjuang bersama sejak awal.

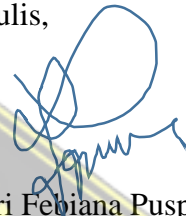


10. Rumah Sakit Nasional Diponegoro dan FK Undip yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian.
11. Pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan proposal ini.

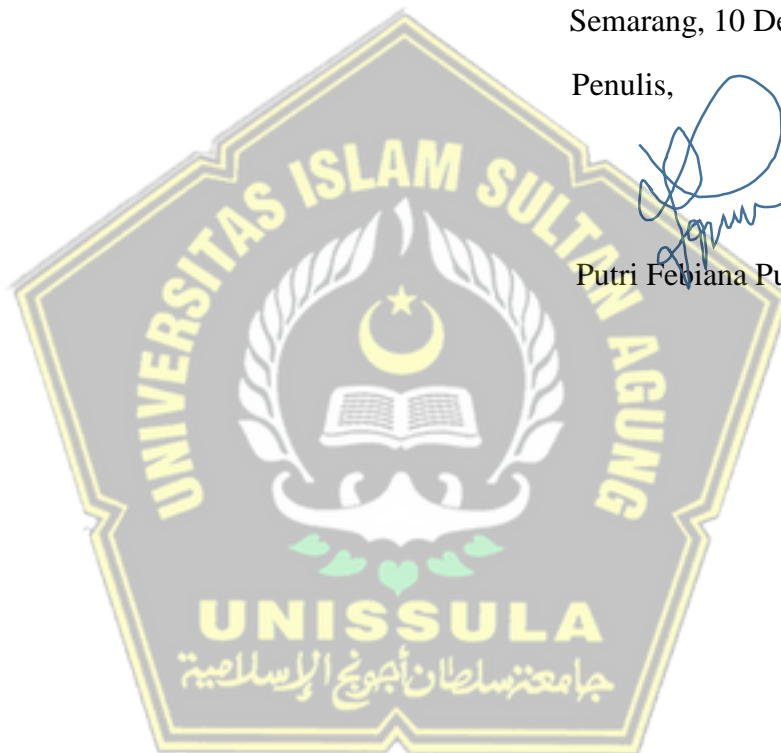
Semoga ALLAH SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta membalas semua amal kebaikan mereka.

Semarang, 10 Desember 2024

Penulis,



Putri Febiana Puspitaningrum



## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kinerja Karyawan.....	8
2.2 Coworker Support .....	10
2.3 Kepemimpinan Transformasional .....	12
2.4 Employee Engagement .....	15
2.5 Kerangka Berpikir .....	16
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
3.1 Jenis Penelitian .....	18
3.2 Sumber Data .....	18
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	19
3.4 Populasi dan Sampel.....	20
3.5 Variabel dan Indikator .....	20
3.6 Teknik Analisis Data .....	22

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	28
4.1 Deskripsi Responden .....	28
4.2 Hasil Deskripsi Jawaban Responden .....	31
4.3 Hasil Analisis PLS .....	36
4.4 Hasil Pengujian Hipotesis .....	41
4.5 Pembahasan .....	43
BAB V PENUTUP .....	49
5.1 Kesimpulan .....	49
5.2 Implikasi Manajerial .....	50
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	51
5.4 Rencana Penelitian Mendatang .....	52
DAFTAR PUSTAKA .....	53
LAMPIRAN .....	58



## DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Berpikir.....	17
3.1 Diagram Jalur.....	34
4.1 Diagram Inner Model.....	38



## DAFTAR TABEL

1.1	Penilaian Kinerja Karyawan .....	3
3.1	Variabel dan Indikator.....	21
4.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	28
4.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	29
4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	29
4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Bagian/Instalasi .....	30
4.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	31
4.6	Hasil Deskripsi Variabel Coworker Support .....	32
4.7	Hasil Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	33
4.8	Hasil Deskripsi Variabel Employee Engagement .....	34
4.9	Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	35
4.10	Hasil Ringkas Uji Validitas dan Realibilitas .....	36
4.11	Hasil Estimasi Cross Loading .....	37
4.12	Hasil Inner Model .....	39
4.13	Hasil Indirect Effect .....	40



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian .....	58
Lampiran 2.	Hasil Jawaban Responden.....	61
Lampiran 3.	Hasil Analisis PLS .....	66



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi dunia usaha dalam mengelola, mengorganisasikan, mengatur dan menggunakan sumber daya manusia agar dapat beroperasi secara efektif, efisien dan produktif, yang merupakan hal terpenting untuk mencapai tujuan bisnis (Tasbih, Amar, & Hamid, 2023). Selain itu manajemen juga berperan dalam mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain, artinya suatu tujuan dapat tercapai apabila dicapai oleh satu orang atau lebih.

Salah satu bidang ketenagakerjaan yang menekankan pada pengelolaan sumber daya manusia adalah rumah sakit. Rumah sakit merupakan suatu penyedia jasa kesehatan yang sangat membutuhkan sumber daya manusia untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang maksimal kepada masyarakat. Salah satu aset terpenting rumah sakit adalah kinerja karyawannya. Kinerja karyawan harus selalu diperhatikan agar mampu membuahkan hasil berupa operasional yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan yang baik dapat meningkatkan kepuasan konsumen yang pada akhirnya akan meningkatkan reputasi dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi (Mulyani, Hakim, & Haerana, 2021; Yulianto, 2014).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor kompetensi karyawan, motivasi, lingkungan kerja (hubungan dengan karyawan lain, atmosfer

kerja, dan fasilitas) serta faktor kepemimpinan merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez, & QuinoA-Pineiro, 2022; Sonjaya, Anantadjaya, Jayanto, Kusdiby, & Cakranegara, 2023).

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam mendorong pengembangan organisasi dan perubahan positif (Manaf & Latif, 2014). Hal ini mengacu pada gaya kepemimpinan transformasional yang dapat membentuk moral, gagasan, minat, dan nilai bawahan. Pemimpin transformasional membuat bawahannya lebih sadar akan pentingnya pekerjaan dan memprioritaskan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri bawahannya serta memberikan dukungan dan dorongan untuk menjaga semangat dan usaha dalam menghadapi hambatan, kesulitan, dan kelelahan. Hasilnya, para bawahan memercayai pemimpinnya dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang awalnya diharapkan (Yukl, 2006). Sejalan dengan hal itu, kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh (Thomas & Velthouse, 1990) menyebut bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, membangun kepercayaan, dan mendorong bawahan biasanya menghasilkan kinerja karyawan melebihi ekspektasi. Penelitian terkini menunjukkan kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan hasil penelitian (Al-Amin, 2017; Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017; Rita, Randa Payangan, Rante, Tuhumena, & Erari, 2018). Berbeda dengan penelitian yang telah disebutkan



sebelumnya, hasil penelitian (Elgelal & Noermijati, 2015) dan (Prabowo, Noermijati, & Irawanto, 2018) justru menyatakan hal yang sebaliknya.

Rumah Sakit Nasional Diponegoro (RSND) merupakan salah satu Rumah Sakit di Semarang yang memberikan berbagai jenis pelayanan kesehatan. Untuk meningkatkan daya saing terhadap pelayanan kesehatan lain di wilayah Semarang serta dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, kinerja karyawan yang baik sangat diharapkan. Manajemen RSND melakukan penilaian kinerja karyawan berpedoman pada Surat Edaran Kepala Badan Kekaryawanan Negara Nomor 1/SE/I/2022 tentang Tata Cara Penilaian Kinerja Karyawan Negeri Sipil Tahun 2021. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan dua aspek yaitu Sasaran Kinerja Karyawan (SKP) dan Perilaku Kerja Karyawan yang meliputi indikator orientasi pelayanan, inisiatif kerja, komitmen, kerjasama, dan kepemimpinan.

Hasil penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Nasional Diponegoro pada tahun 2023 yang mencakup 191 karyawan non ASN dan 53 karyawan ASN tercantum pada **Tabel 1.1**.

Tabel 1.1  
Penilaian Kinerja Karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro Tahun 2023

	Di bawah ekspektasi	Sesuai ekspektasi	Di atas ekspektasi
Sasaran Kinerja Karyawan (SKP)	2	242	0
Perilaku Kerja Karyawan	3	238	3

Data di atas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki penilaian Sasaran Kinerja Karyawan (SKP) dan Perilaku Kerja Karyawan sesuai ekspektasi. Terdapat 5 penilaian karyawan yang berada di bawah ekspektasi serta 3 penilaian karyawan berada di atas ekspektasi. Hanya 3 dari 244 karyawan yang bekerja di atas ekspektasi serta adanya karyawan yang bekerja di bawah ekspektasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mungkin belum diterapkan dengan baik sehingga karyawan kurang termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diinginkan perusahaan dan karyawan kurang memahami betapa berharganya kontribusi mereka terhadap masa depan organisasi.

Pemanfaatan diri anggota organisasi dalam peran pekerjaannya dimana orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam bekerja dapat disebut sebagai *Employee Engagement* atau keterikatan karyawan. Ketika karyawan memiliki rasa keterikatan terhadap organisasi, dia akan menyadari tanggung jawabnya terhadap tujuan bisnis dan ingin melakukan pekerjaan yang bermakna agar dapat berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Noercahyo, Maarif, & Sumertajaya, 2021). Penelitian yang dilakukan (Lina, 2019) menunjukkan bahwa beberapa faktor kunci yang berpengaruh terhadap *employee engagement* adalah dukungan dari rekan kerja serta kepemimpinan.

*Coworker support* atau dukungan karyawan lain merupakan suatu bentuk hubungan yang baik antar karyawan. Hubungan yang terjalin antara karyawan dengan rekan kerjanya akan menghasilkan berkembangnya kepercayaan dan kasih sayang antar pihak yang terlibat dan karena adanya dukungan rekan kerja dapat

sangat membantu dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kepercayaan diri serta semangat kerja (Abun & Basilio, 2023). Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Faizah & Masyitha, 2022) dan (Herawati, Setyadi, Michael, & Hidayati, 2023) yang menyatakan bahwa *coworker support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uraian di atas menunjukkan arah dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *coworker support* terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro yang dimediasi oleh *employee engagement*, sehingga dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi sumber daya manusia yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan sebagai basis keunggulan bersaing.

## 1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh hubungan antar karyawan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sehingga masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh *coworkers support* terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro?
- b. Bagaimana pengaruh *coworkers support* terhadap *employee engagement* karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro?
- c. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro?
- d. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro?

- e. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui pengaruh *coworkers support* terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro.
- b. Mengetahui pengaruh *coworkers support* terhadap *employee engagement* karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro.
- c. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro.
- d. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro.
- e. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

- a. Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai pengaruh *coworkers support* dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.
- b. Bagi para peneliti, memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian kinerja karyawan di Indonesia.

- c. Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan (policy) dalam menghadapi dan memahami masalah kinerja karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan (Kusriyanto & Mangkunegara, 2006). Kinerja karyawan merupakan suatu kinerja individu yang menggambarkan seberapa jauh karyawan telah melaksanakan tugas-tugasnya sehingga memberikan hasil yang ditetapkan oleh institusinya (Keban, 2014). Menurut (Jaya & Ariyanto, 2021), kinerja karyawan merupakan perbandingan hasil kerja seorang karyawan dengan standar prestasi kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dapat dikatakan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang atau organisasi yang dapat diukur dan dinilai melalui kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya atau disepakati bersama. Kinerja juga sebelumnya dijelaskan oleh (Çetin & Aşkun, 2018) sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan aktivitas yang berkontribusi terhadap pengembangan kapabilitas inti organisasi. Berdasarkan definisi mengenai kinerja karyawan, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan yang sesuai dengan standar prestasi kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator. Menurut (Mangkunegara & Huddin, 2016) indikator kinerja karyawan terdiri dari absensi, target pekerjaan, tanggung jawab, inisiatif, kerja tim. Kemudian (Bangun, 2018) mengemukakan 5 (lima) indikator kinerja yaitu jumlah pekerjaan, kualitas

pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kolaborasi. Sedangkan (Wicaksono & Rahmawati, 2019) mengemukakan 3 (indikator) kinerja karyawan yaitu aspek kuantitas pekerjaan yang terdiri atas jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan atau dicapai, aspek kualitas pekerjaan terdiri atas standar kualitas pekerjaan yang harus disesuaikan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan, dan aspek waktu yang berarti tidak menunda pekerjaan yang diberikan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu (Gerung, Dotulong, & Raintung, 2022). Sehingga peneliti memilih beberapa indikator kinerja karyawan antara lain kaulitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Kinerja karyawan tercapai dengan baik ataupun tidak, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kompetensi karyawan, motivasi, lingkungan kerja (hubungan dengan karyawan lain, atmosfer kerja, dan fasilitas) serta bagaimana pemimpin mereka bertindak (López-Cabarcos et al., 2022; Sonjaya et al., 2023). Faktor kinerja sebelumnya disebutkan oleh (Tangkilisan, 2005) antara lain:

1. Faktor individu : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
2. Faktor kepemimpinan : kualitas dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan *team leader*.
3. Faktor tim : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan, kekompakan, dan keeratan antar anggota.
4. Faktor sistem : sistem kerja, fasilitas, proses organisasi, dan budaya kerja organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional) : tekanan, perubahan lingkungan eksternal dan internal.

## **2.2 Coworker support**

*Coworker support* diartikan sebagai serangkaian tindakan atau perilaku yang bertujuan untuk mendukung dan membantu karyawan lain di tempat kerja (Pelin & Osoian, 2021) yang berupa kenyamanan, perhatian, penghargaan, atau bantuan (Sarafino & Smith, 2014). *Coworker support* sebelumnya diartikan oleh (Ng & Sorensen, 2008) sebagai keyakinan karyawan tentang sejauh mana rekan kerja mereka memberikan bantuan terkait pekerjaan seperti memberikan informasi dan masukan terkait pekerjaan dan dukungan emosional. (Beehr, Jex, Stacy, & Murray, 2000) membedakan dukungan rekan kerja menjadi dua aspek yakni dukungan instrumental dan dukungan emosional. Dukungan instrumental rekan kerja melibatkan bantuan nyata untuk pencapaian tujuan atau pemecahan masalah. Dukungan ini dapat berupa pemberian informasi terkait pekerjaan oleh rekan kerja dan bantuan dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban yang diberikan kepada karyawan. Sedangkan dukungan emosional rekan kerja mengacu pada bantuan yang berfokus pada orang, seperti persahabatan dan perhatian individu. Dukungan emosional terdiri dari empati, cinta, perhatian, kasih sayang, kenyamanan, dan dorongan (Ng & Sorensen, 2008; Susskind, Kacmar, & Borchgrevink, 2003). Berdasarkan definisi tersebut, peneliti mengartikan coworker support sebagai dukungan rekan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan terkait pekerjaan dan emosional yang dinilai dengan indikator kenyamanan, perhatian, apresiasi, dan bantuan berupa informasi dan masukan atas suatu permasalahan.



Menurut (Ahmad, Bibi, & Majid, 2016; Chiu, Yeh, & Huang, 2015), dukungan dari rekan kerja memiliki implikasi kuat bagi perilaku organisasi karyawan dan keterikatan organisasi. Chiu menemukan bahwa dukungan rekan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan dapat menghindarkan karyawan dari perilaku menyimpang terhadap proses organisasi, misalnya, absensi, keterlambatan, dan ketidakmauan karyawan untuk berupaya. Dukungan dari rekan kerja mampu menumbuhkan rasa saling memiliki antar karyawan sehingga menjadi sebuah dukungan saat terjadi masalah dalam pekerjaan dan pada akhirnya hal tersebut dapat mendorong peningkatan tingkat komitmen karyawan terhadap dirinya sendiri dan pekerjaan (Faizah & Masyitha, 2022; Herawati et al., 2023). Dengan adanya sikap solid antar karyawan, komunikasi, serta relasi yang baik tentunya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri (Lalitaratri, 2023). Penelitian yang dilakukan (Caesens, Stinglhamber, & Luypaert, 2014; Talebzadeh & Karatepe, 2020) menemukan bahwa *coworker support* memiliki pengaruh yang signifikan pada *engagement* karyawan. Sejumlah penelitian terdahulu juga menunjukkan hal serupa dimana dukungan sosial (Freeney & Fellenz, 2013) dan dukungan rekan kerja (Othman & Nasurdin, 2013) berhubungan positif dengan keterikatan karyawan.

Penelitian terkait dukungan rekan kerja antara lain bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Mukarramah, 2020). Selain itu (Quadri, 2022) menemukan hasil bahwa tingkat hubungan yang tinggi dengan rekan kerja di tempat kerja akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dalam organisasi. Sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, (Alsakarneh et al., 2023) juga

menyimpulkan bahwa dukungan sosial di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H1** : *Coworker support* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**H2** : *Coworker support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

### 2.3 Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja dengan antusias dalam mencapai tujuan organisasi (Pasaribu, Manurung, & Rony, 2022). Sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan proses seorang pemimpin memotivasi pengikutnya untuk berjuang mencapai tujuan organisasi daripada tujuan pribadi melalui karisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan/atau pertimbangan individual (Bass & Bass Bernard, 1985). Seseorang dikatakan sebagai pemimpin transformasional apabila dia mampu memotivasi bawahannya untuk menerima visi organisasi sebagai visi mereka sendiri sambil berupaya memperkuat nilai-nilai organisasi yang beragam (Sardi, 2017). Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin mengubah para pengikutnya, menginspirasi mereka, membangun kepercayaan, mendorong mereka, mengagumi ide-ide inovatif mereka, dan mengembangkan mereka (Sion, Respati, Triatmanto, & Romadlon, 2022). Pemimpin transformasional mampu memotivasi, inspirasi, memberi rangsangan intelektual, dan menerapkan pertimbangan individu sebagai upaya mengubah bawahannya agar bekerja lebih baik.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen yaitu: (i) *charisma* (karisma) / *idealized influence* (pengaruh ideal) (ii) *inspirational motivation*

(motivasi inspiratif) untuk meningkatkan kepercayaan diri (iii) *intellectual stimulation* (pengembangan intelektual) dan (iv) *individualized consideration* (perhatian individual). Karisma atau pengaruh yang diidealkan mengacu pada kekaguman pengikut terhadap pemimpin mereka, yang memberikan visi dan tujuan yang jelas serta berfungsi sebagai panutan yang positif. Pemimpin yang karismatik mampu meyakinkan pengikut bahwa visi mereka membawa masa depan yang cerah bagi organisasi (Antonakis, 2012). Motivasi inspirasional dapat didefinisikan sebagai sikap kepemimpinan yang berhubungan dengan sifat-sifat emosional pengikut, membangun kepercayaan diri pengikut tentang kinerja mereka, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang ambisius. Pemimpin menginspirasi pengikut untuk merasa yakin bahwa mereka akan berhasil. Pengembangan intelektual menggambarkan upaya pemimpin untuk memotivasi dan mendorong karyawannya agar lebih adaptif dalam menghadapi rintangan dan masalah. Pemimpin meminta ide dari pengikut tanpa adanya kritikan. Pemimpin juga membantu pengikutnya untuk mengubah cara berpikir tentang rintangan dan masalah. Perhatian individu mengacu pada dukungan pemimpin untuk setiap pengikut. Hal ini dapat mencakup pelatihan dan pembinaan, frekuensi interaksi, pembagian tugas sesuai dengan kompetensi masing-masing individu dan pengawasan kinerja (Bakker, Hetland, Olsen, & Espevik, 2023; Khan, Rehmat, Butt, Farooqi, & Asim, 2020a).

Penelitian sebelumnya merekomendasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat terkait dengan perilaku dan kinerja pengikutnya (CH Chan & Mak, 2014; Piccolo & Colquitt, 2006). Pemimpin transformasional penuh dengan

inspirasi dan motivasi kepada karyawan sehingga mendorong karyawan merasa nyaman dan bersemangat terhadap pekerjaannya (Rafia & Achmad Sudiro, 2020). *Employee engagement* secara alami tumbuh saat para pemimpin memberikan inspirasi dan dukungan serta mampu mengomunikasikan bahwa karyawan memainkan peran utama dalam kesuksesan perusahaan. (Jiatong et al., 2022; Popli & Rizvi, 2015; Zhang, C. Avery, Bergsteiner, & More, 2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung dan dapat meningkatkan *employee engagement*. Menurut (Christian, Garza, & Slaughter, 2011) penerapan kepemimpinan transformasional menghasilkan karyawan yang merasa bersemangat dan berdedikasi dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan. Mereka bersemangat dan dipersiapkan untuk melakukan lebih banyak hal di tempat kerja dan melampaui peran-peran kerja yang ditentukan. Hal ini didukung (Khan et al., 2020a) bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional biasanya menghasilkan kinerja karyawan melebihi ekspektasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Al-Amin, 2017; Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020; Rafia & Achmad Sudiro, 2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan.

**H3** : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**H4** : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

## 2.4 *Employee Engagement*

*Employee engagement* merupakan keterikatan individu yang bersifat positif, berkomitmen, dan loyal terhadap bidang pekerjaan atau dapat diartikan sebagai keadaan psikologis positif individu terhadap pekerjaannya (Saks & Gruman, 2014; Xiao & Duan, 2014). *Employee engagement* juga didefinisikan secara umum sebagai tingkat komitmen dan keterikatan seorang karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya (Anitha, 2014).

(Basikin, 2007) menyajikan beberapa indikator *engagement* antara lain vigor, dedikasi, dan absorpsi. Vigor ditandai dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi adalah perasaan seseorang akan arti penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Absorpsi mengacu pada keadaan dimana seseorang sangat berkonsentrasi dan asyik dalam bekerja sehingga merasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Selanjutnya (Saks & Gruman, 2014) mencirikan *employee engagement* sebagai energi, keterlibatan, dan efikasi diri.

Konsep keterikatan menjadikan karyawan sadar akan tanggung jawabnya terhadap tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekannya, demi keberhasilan tujuan organisasi. Sikap positif karyawan terhadap tempat kerjanya disebut juga dengan hubungan emosional positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan bekerja melampaui tugas demi menjalankan peran secara unggul (Anitha, 2014). (Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman, & Blue, 2013) dalam studi meta-analisisnya mengaitkan keterikatan karyawan secara positif

berhubungan dengan hasil dan kinerja. Disebutkan pula dalam penelitian (Kim & Park, 2017) mengenai keterikatan karyawan sebagai elemen penting untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan keberlanjutan organisasi. Penelitian baru-  
memberikan hasil bahwa *employee engagement* berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H5** : *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.5 Kerangka Berpikir

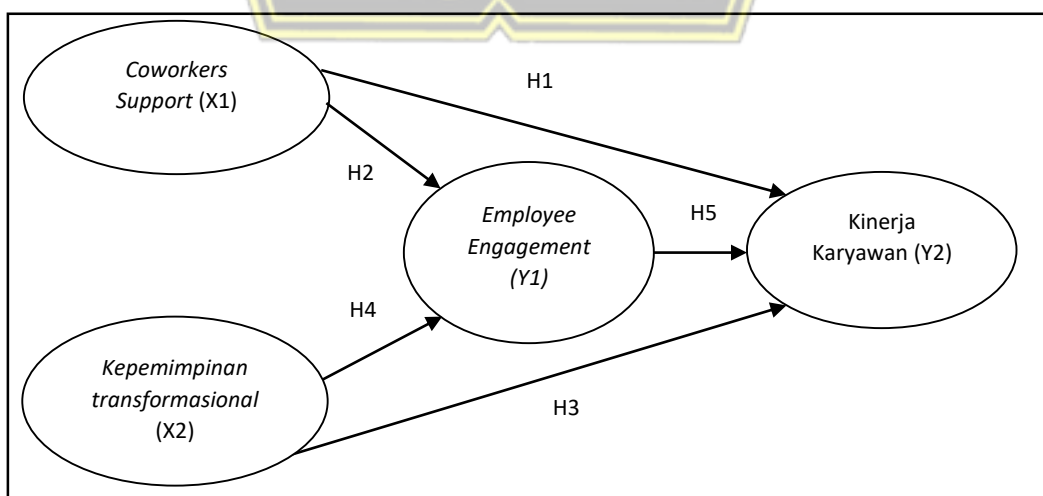
*Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan tingkat dukungan organisasi yang tinggi lebih cenderung merasakan kewajiban untuk memberikan feedback kepada organisasi dalam hal komitmen afektif dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (Chou, 2016). Teori ini secara sederhana menyatakan bahwa ketika karyawan menerima dukungan dan bantuan, mereka merasa berkewajiban untuk membalas perilaku tersebut. Akibatnya karyawan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka bahkan melampaui persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Hal ini tentunya berkontribusi positif terhadap organisasi (Ojeleye, Abdullahi, & Salami, 2023).

Teori lain yang terkait dengan hubungan di tempat kerja yaitu *Social Bond Theory* (SBT). Teori ini memiliki perspektif bahwa ikatan sosial memberikan energi positif pada kedua pihak yang saling berhubungan dan meningkatkan produktivitas serta keterlibatan karyawan dalam tujuan pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Qalati, Zafar, Fan, Limón, & Khaskheli, 2022). Hubungan sosial yang ada dalam perusahaan mencakup hubungan antar karyawan dan hubungan dengan pemimpin atau bawahan.

Kerjasama dan dukungan dari rekan kerja yang diyakini dapat meningkatkan kinerja karyawan (Ambarini, 2010). Dukungan dari rekan kerja mampu menumbuhkan rasa saling memiliki antar karyawan sehingga menjadi sebuah dukungan saat terjadi masalah dalam pekerjaan yang kemudian meningkatkan kinerja mereka melalui rasa keterikatan antara diri dengan pekerjaan (Faizah & Masyitha, 2022).

Pemimpin transformasional dinilai mampu menginspirasi, memotivasi, membangun kepercayaan, dan memberikan pengaruh besar kepada para pengikutnya untuk bekerja lebih dari yang diharapkan dan mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi (Eliyana & Ma'arif, 2019). Seorang pemimpin transformasional dapat mendorong keterlibatan karyawan dengan memupuk perilaku dan sikap positif bawahannya terhadap pekerjaan, dan juga mendukung efikasi diri mereka terhadap tantangan (Lai et al., 2020)

Berdasarkan kajian pustaka, maka kerangka pikir teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka pikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan suatu “*Explanatory Research*” yang dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Penelitian ini menekankan pada hubungan antara variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya pada hubungan antar variabel. (Singarimbun, 1989).

#### **3.2 Sumber Data**

##### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup *coworker support*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja karyawan.



b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain yang telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari laporan instansi terkait maupun dari literature-literatur yang ada. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi jumlah karyawan, struktur organisasi dan deskripsi jabatan, hasil penilaian kinerja karyawan, dan lain-lain.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka memperoleh data yang mendukung penelitian ini maka peneliti menggunakan dua metode pengumpulan data yaitu studi pustaka dan penyebaran kuesioner.

a. Studi pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder yaitu meliputi jumlah karyawan, struktur organisasi dan deskripsi jabatan, hasil penilaian kinerja karyawan, dan lain-lain yang ada di Rumah Sakit Nasional Diponegoro.

b. Penyebaran kuesioner

Metode ini merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner digital yang diserahkan secara langsung pada pimpinan dan jawaban responden langsung terkirim kepada peneliti sehingga terjamin kerahasiaannya.

### 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang merupakan paramedis dan non medis yang bekerja di Rumah Sakit Nasional Diponegoro Semarang berjumlah 246 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampling dimana jumlah sampel yaitu 246 orang. Jumlah responden minimal dihitung menggunakan rumus Ferdinan (2014) dimana jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Pada penelitian ini menggunakan 16 indikator, maka jumlah yang diperoleh yaitu 100.

Kriteria inklusi pada penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro yang telah bekerja minimal selama 1 tahun. Sedangkan kriteria eksklusi penelitian ini adalah karyawan yang memiliki waktu kerja hanya pada hari tertentu, karyawan *outsourcing*, dan pimpinan (manajer dan direktur).

### 3.5 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen (yang mempengaruhi) dan variabel dependen (yang dipengaruhi). Variabel tersebut terdiri dari *Coworker Support*, Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan. Definisi operasional dan indikator dari masing-masing variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel **Tabel 3.1**.

Tabel 3.1 Variabel dan indikator penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Sumber	Skala Pengukuran
<i>Coworker support</i>	<i>Coworker support</i> diartikan sebagai dukungan dari rekan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan terkait pekerjaan dan emosional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenyamanan</li> <li>2. Perhatian</li> <li>3. Apresiasi</li> <li>4. Bantuan</li> </ol>	4 item	(Crouse, 2020; Sarafino & Smith, 2014; Tews, Michel, & Stafford, 2019)	Semua indikator dalam penelitian ini diukur dengan skala Semantik 1-5: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak setuju</li> <li>2. Tidak setuju</li> <li>3. Kurang setuju</li> <li>4. Setuju</li> <li>5. Sangat Setuju</li> </ol>
Kepemimpinan transformasional	Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin menerapkan motivasi, inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu sebagai upaya mengubah bawahannya agar bekerja lebih baik.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Charisma</i></li> <li>2. <i>Inspirational motivation</i></li> <li>3. <i>Intellectual stimulation</i></li> <li>4. <i>Individual consideration</i></li> </ol>	4 item	(Khan et al., 2020a)	
Employee engagement	Employee engagement adalah keadaan dimana karyawan melaksanakan peran kerjanya serta dapat mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigor</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Absorpsi</li> </ol>	3 item	(Schaufeli & Bakker, 2010)	
Kinerja karyawan	Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai perbandingan hasil kerja seorang karyawan dengan standar prestasi kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Kehadiran</li> <li>5. Kemampuan kerja sama</li> </ol>	5 item	(Bangun, 2018; Wicaksono & Rahmawati, 2019)	

### 3.6 Teknik Analisis Data

Peneiltian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *Variance* dengan alat bantu uji hipotesis menggunakan metode Smart PLS (*Partial Least Square*). Metode Smart PLS memiliki kelebihan yaitu tidak memerlukan banyak asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil.

Smart PLS tidak memerlukan pengukuran tertentu untuk mengasumsikan data, dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel, Ghozali (2006). Adapun tujuan model PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi, Ghozali (2006). Variabel laten dalam model merupakan agregate linier dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (keduanya variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimate parameter yang didapat dengan PLS meliputi tiga kategori yaitu :

- a. *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
- b. Mencerminkan *Path estimate* (estimasi jalur) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*).
- c. Berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate*. Tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Selanjutnya pada dua tahap pertama proses iterasi indikator dan variabel laten diperlukan sebagai deviasi (penyimpangan) dari nilai means (rata-rata). Pada tahap ketiga untuk hasil estimasi dapat diperoleh berdasarkan pada matrik data asli (*matric original*), hasil *weight estimate* dan *path estimate* pada tahap kedua dipergunakan untuk means dan lokasi parameter.

Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) adalah sebagai berikut :

- a. Membentuk diagram jalur hubungan kausalitas antar konstruk

Analisis jalur hubungan semua variabel laten terdiri dari:

1. *Inner model*

Atau biasa disebut *inner relation*, *structural model*, *substantive theory* yaitu spesifikasi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung.

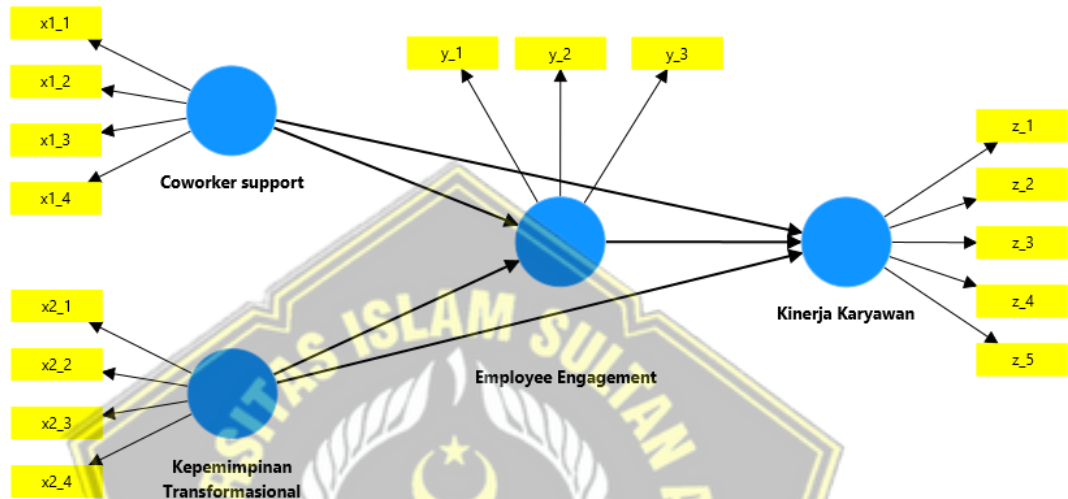
2. *Outer model*

Atau yang kadang disebut *outer relation* atau *memasurement model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*). dapat ditulis persamaannya:

### 3. Weight relation

Merupakan estimasi nilai kasus untuk setiap variabel laten.

Diagram jalur dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Diagram jalur

#### b. Menguji Unidimensionalitas

Unidimensionalitas dapat diketahui dengan melihat *convergent validity*, suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,7. Sedangkan *loading factor* 0,5 sampai 0,6 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam pengembangan. Berdasarkan kriteria ini, indikator-indikator yang nilai loadingnya kurang dari 0,5 didrop dari analisis.

##### 1. Membaca *Outer Model*

###### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score*

dengan *construct score*. Ukuran refleksif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin,1998).

b. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran pada blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan *Square Root Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornel dan Larckel,1981). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5.

c. *Composite reliability*

*Composite reliability block* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan *crombach's alpha*. Uji ini terpenuhi jika *composite reliabilitiy* >0,7.

2. Membaca *Inner Model* (Uji Hipotesis)

*Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*). Disebut juga inner relation sebab menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indicator atau *variabel manifest* diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

3. *Weight relation*

Estimasi nilai kasus variabel laten, *inner* dan *outer model* memberikan spesifikasi yang diikutidalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*.

4. Uji Hipotesis

Uji T digunakan untuk membuktikan hipotesa ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Menentukan hipotesa penelitian

**H1:** *Coworker support* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**H2 :** *Coworker support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

**H3:** Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

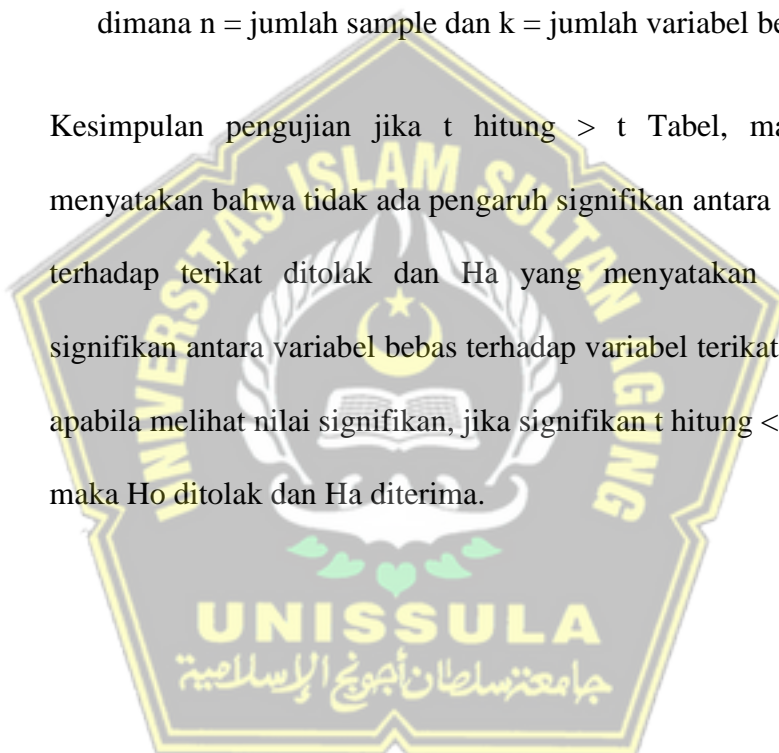


**H4** : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

**H5** : *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- b. Menentukan kriteria pengujian dengan ketentuan taraf signifikan(a) adalah 0,05 dan t Tabel dicari dengan derajat kebebasan (df)=n-k-1, dimana n = jumlah sample dan k = jumlah variabel bebas.

Kesimpulan pengujian jika t hitung > t Tabel, maka Ho yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap terikat ditolak dan Ha yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat diterima, atau apabila melihat nilai signifikan, jika signifikan t hitung < nilai a = 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Responden

Responden penelitian ini merupakan pegawai Rumah Sakit Nasional Diponegoro Semarang yang telah bekerja selama minimal 1 tahun yaitu sejumlah 128 orang dan tidak termasuk dokter, manajer, dan direktur. Pengumpulan data dilakukan selama 1 bulan. Jumlah respon yang didapatkan dari hasil pembagian kuesioner yaitu sebanyak 128 dari 246 pegawai sehingga tingkat *respond rate* adalah 52,03%.

##### 4.1.1 Jenis Kelamin

Menurut data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka diperoleh profil responden menurut jenis kelamin sebagaimana terlihat pada tabel berikut

Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Laki Laki	33	25,78 %
Perempuan	95	74,22%
<b>Jumlah</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4.1 didapatkan bahwa responden pada penelitian ini mayoritas adalah perempuan yaitu berjumlah 95 orang (74,22%). Sedangkan responden laki-laki berjumlah 33 orang (25,78%).

#### 4.1.2 Usia

Profil responden menurut usia terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase (%)
20-29 tahun	41	32,03%
30-39 tahun	78	60,94%
≥40 tahun	9	7,03%
<b>Jumlah</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4.2 didapatkan bahwa responden pada penelitian ini mayoritas berusia 30-39 tahun yaitu berjumlah 78 orang (60,94%).

#### 4.1.3 Pendidikan Terakhir

Profil responden menurut pendidikan terakhir terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah	Presentase
SMA/Sederajat	1	0,78%
S1/D4/D3	105	82,03%
S2/Profesi	22	17,19%
<b>Jumlah</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini mayoritas memiliki tingkat pendidikan S1/D4/D3 yaitu sebanyak 105 orang (82,03%). Jumlah responden pada tingkat S2/Profesi yaitu 22 orang (17,19%) dan pada tingkat SMA yaitu 1 orang (0,78%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai Rumah Sakit Nasional Diponegoro, Kota Semarang cukup berpendidikan dengan mayoritas memiliki pendidikan pada tingkat S1/D4/D3.

#### 4.1.4 Bagian/Instalasi

Profil responden menurut bagian/instalasi:

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Bagian/Instalasi

Bagian/Instalasi	Jumlah (orang)	Presentase
Ins. Farmasi	16 orang	12,5%
Ins. Gawat Darurat	13 orang	10,1%
Ins. Radiologi	13 orang	10,1%
Ins. Rawat Inap	34 orang	26,6%
Ins. Rawat Jalan	8 orang	6,2%
Ins. Bedah Sentral	5 orang	3,9%
Ins. ICCU/CCU/PICU/NICU	14 orang	10,9%
Ins. Laboratorium	13 orang	10,1%
Ins. Rekam Medik	2 orang	1,6%
Ins. Forensik & Pemulasaraan Jenazah	4 orang	3,1%
Komkordik	1 orang	0,8%
Perencanaan Litbang Diklat	1 orang	0,8%
Akuntansi & Keuangan	4 orang	3,1%
<b>Total</b>	<b>128 orang</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian iniurut dari yang terbanyak berasal dari Instalasi Rawat Inap, Instalasi Farmasi, ICCU/CCU/PICU/NICU, IGD, Instalasi Radiologi, Instalasi Laboratorium, Instalasi Rawat Jalan, Instalasi Bedah Sentral, Forensik, Bagian Akuntansi & Keuangan, Bagian Komkordik, dan Bagian Perencanaan Litbang Diklat. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan karyawan medis yang memberikan pelayanan langsung kepada pasien.

#### 4.1.5 Masa Kerja

Profil responden menurut masa kerja terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (orang)	Presentase
1-5 Tahun	52 orang	40,62%
6-10 Tahun	62 orang	48,44%
11-15 Tahun	14 Orang	10,94%
<b>Total</b>	<b>128 orang</b>	<b>100%</b>

Dari Tabel 4.5 diketahui bahwa mayoritas karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini memiliki masa kerja 6-10 tahun yaitu sebanyak 62 orang, diikuti karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 52 orang, serta karyawan dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 14 orang.

#### 4.2 Hasil Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran umum terkait variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain *Coworker Support*, *Kepemimpinan Transformasional*, *Employee Engagement*, dan *Kinerja Karyawan*.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis indeks untuk mendeskripsikan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Rentang kriteria sebanyak 3 sehingga interpretasi nilai adalah sebagai berikut:

- 1.00 - 2.33 = Rendah
- 2.34 - 3.66 = Sedang
- 3.67 - 5.00 = Tinggi

#### 4.2.1 Variabel Coworker Support

Variabel *coworker support* terdiri dari 4 indikator antara lain (x1\_1) *Kenyamanan*, (x1\_2) *Perhatian*, (x1\_3) *Apresiasi*, serta (x1\_4) *Bantuan*. Deskripsi hasil tanggapan responden untuk masing-masing indikator pada variabel *coworker support* dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Hasil Deskripsi Variabel Coworker Support

No.	Indikator	Mean	Standard Deviation	Kriteria
1.	<i>Kenyamanan</i>	4.336	0.628	1.00 - 2.33 = Rendah 2.34 - 3.66 = Sedang 3.67 - 5.00 = Tinggi
2.	<i>Perhatian</i>	4.234	0.643	
3.	<i>Apresiasi</i>	4.094	0.744	
4.	<i>Bantuan</i>	4.352	0.620	
	Rata-rata	4.254		

Rata-rata diatas menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel *coworker support* berada pada kriteria tinggi. Indikator “Bantuan” memiliki persepsi responden paling tinggi diantara indikator lainnya. Hal ini sesuai dengan kondisi dilapangan bahwa karyawan RSND saling membantu dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang merasa kesulitan dalam melaksanakan tugasnya akan dibimbing oleh karyawan lain yang lebih senior sehingga tugas dalam diselesaikan

dengan baik. Sedangkan indikator “Apresiasi” memiliki persepsi reponden yang terendah dibanding indikator lainnya. Hal ini dikarenakan kegiatan yang dilakukan selama bekerja cenderung sama setiap harinya sehingga tidak banyak capaian baru yang memantik apresiasi dari rekan kerja.

#### 4.2.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 indikator antara lain (x2\_1)*Charisma*, (x2\_2)*Inspirational Motivation*, (x2\_3)*Intellectual Stimulation*, serta (x2\_4)*Individual Consideration*. Deskripsi hasil tanggapan responden untuk masing-masing indikator pada variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Hasil Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

No.	Indikator	Mean	Standard Deviation	Kriteria
1.	<i>Charisma</i>	4.008	0.870	1.00 - 2.33 = Rendah 2.34 - 3.66 = Sedang 3.67 - 5.00 = Tinggi
2.	<i>Inspirational Motivation</i>	3.992	0.906	
3.	<i>Intellectual Stimulation</i>	4.055	0.869	
4.	<i>Individual Consideration</i>	4.008	0.879	
	Rata-rata	4.016		

Rata-rata diatas menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional berada pada kriteria tinggi. Indikator “*Intellectual Stimulation*” memiliki persepsi responden paling tinggi diantara indikator lainnya. Hal ini sesuai dengan kondisi dilapangan bahwa karyawan cepat tanggap dalam menghadapi perubahan maupun hal-hal baru. Sedangkan indikator “*Inspirational*

*Motivation*” memiliki persepsi responden yang terendah dibanding indikator lainnya. Beberapa bagian/instalasi menunjukkan bahwa pimpinan dan karyawan memiliki frekuensi dan intensitas dalam berkomunikasi tatap muka antara karyawan RSND dan pimpinannya yang kurang maksimal karena ruangan yang terpisah serta pimpinan yang kurang aktif dalam grup *whatsapp*. Kurangnya hal tersebut tentunya mempengaruhi persepsi karyawan terhadap inspirasi dan motivasi yang didapat dari pimpinan.

#### 4.2.3 Variabel *Employee Engagement*

Variabel *employee engagement* terdiri dari 3 indikator antara lain (y\_1)*Vigor*, (y\_2)*Dedikasi*, dan (y\_3)*Absorpsi*. Deskripsi hasil tanggapan responden untuk masing-masing indikator pada variabel *employee engagement* dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

No.	Indikator	Mean	Standard Deviation	Kriteria
1.	<i>Vigor</i>	4.211	0.645	1.00 - 2.33 = Rendah
2.	<i>Dedikasi</i>	4.414	0.656	2.34 - 3.66 = Sedang
3.	<i>Absorpsi</i>	4.180	0.723	3.67 - 5.00 = Tinggi
	Rata-rata	4.268		

Rata-rata diatas menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel *employee engagement* berada pada kriteria tinggi. Indikator “Dedikasi” memiliki persepsi responden paling tinggi diantara indikator lainnya. Hal ini sesuai dengan kondisi lapangan bahwa karyawan bekerja secara professional dalam bagiannya masing-masing. Sedangkan indikator “Absorpsi” memiliki persepsi responden yang



terendah dibanding indikator lainnya. Beberapa instalasi tampak kosong pada waktu-waktu tertentu sehingga karyawan tidak memiliki tugas yang bisa dijalankan seperti memberikan pelayanan. Beberapa bagian menunjukkan adanya kerenggangan antara satu dengan karyawan lain maupun antara karyawan dengan pemimpin sehingga karyawan kurang dapat menikmati waktu yang mereka habiskan di tempat kerja.

#### 4.2.4 Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan terdiri dari 5 indikator antara lain (z\_1)Kuantitas, (z\_2)Kualitas, (z\_3)Ketepatan Waktu, (z\_4)Kehadiran, serta (z\_5)Kemampuan Kerja Sama. Deskripsi hasil tanggapan responden untuk setiap indikator pada variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4. 9 Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Indikator	Mean	Standard Deviation	Kriteria
1.	Kuantitas	4.344	0.592	1.00 - 2.33 = Rendah 2.34 - 3.66 = Sedang 3.67 - 5.00 = Tinggi
2.	Kualitas	4.305	0.580	
3.	Ketepatan Waktu	4.281	0.624	
4.	Kehadiran	4.445	0.623	
5.	Kemampuan Kerja Sama	4.461	0.624	
	Rata-rata	4.3672		

Rata-rata diatas menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel kinerja karyawan berada pada kriteria tinggi. Indikator “Kemampuan Kerjasama” memiliki persepsi responden paling tinggi diantara indikator lainnya. Hal ini sesuai dengan kondisi lapangan bahwa antar karyawan mampu berkoordinasi satu sama

lain dalam melaksanakan tugas baik dalam satu bagian maupun antar bagian. Sedangkan indikator “Ketepatan Waktu” memiliki persepsi reponden yang terendah dibanding indikator lainnya. Beberapa bagian/instalasi menunjukkan bahwa sebagian pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat waktu karena berbagai kondisi seperti kesulitan dalam menyelesaikan tugas, jumlah tugas yang banyak, kurangnya sikap kooperatif dari pihak lain, *deadline* tugas yang singkat.

### 4.3 Hasil Analisis PLS (*Partial Least Square*)

#### 4.3.1 Uji Validitas dan Realibilitas

Pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *covergent* serta *composite reliability* untuk block indikator. Indikator dikatakan valid bila nilai *Loading factor* pada setiap indikator  $> 0,7$ . Untuk meyakinkan bahwa semua indikator benar-benar sudah valid maka dapat juga diuji dengan melihat nilai *Quality Criteria* pada *Construct Reliability and Validity* dengan syarat nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus  $> 0,5$ , nilai *Cronbach Alpha* harus  $> 0,7$ , nilai *rho\_A* harus  $> 0,7$ , dan nilai *Composite Reliability*  $> 0,6$ . Hasil uji validitas dan realibilitas ditampilkan pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10** Hasil Ringkas Uji Validitas dan Realibilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Coworker support	0.909	0.910	0.936	0.786
Employee Engagement	0.793	0.792	0.879	0.707
Kepemimpinan_Transformasional	0.953	0.954	0.966	0.877
Kinerja Karyawan	0.925	0.944	0.944	0.772

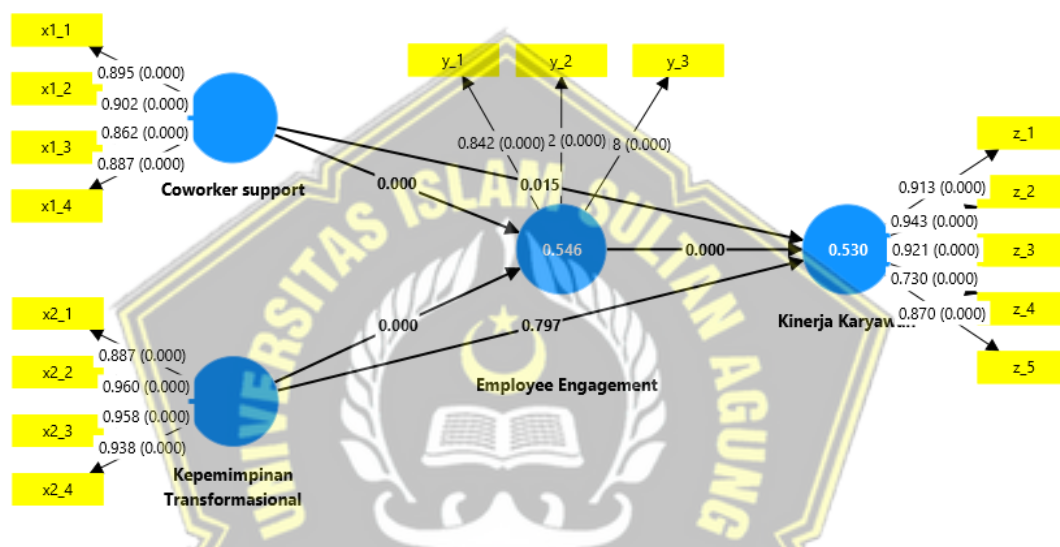
**Tabel 4.11** Hasil Estimasi *Cross Loading*

	<b>Coworker Support</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Employee Engagement</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>
x1_1	<b>0.895</b>	0.419	0.587	0.554
x1_2	<b>0.902</b>	0.464	0.641	0.537
x1_3	<b>0.862</b>	0.475	0.594	0.538
x1_4	<b>0.887</b>	0.478	0.622	0.541
x2_1	0.503	<b>0.887</b>	0.544	0.384
x2_2	0.471	<b>0.960</b>	0.569	0.427
x2_3	0.491	<b>0.958</b>	0.544	0.398
x2_4	0.475	<b>0.938</b>	0.530	0.369
y_1	0.617	0.482	<b>0.842</b>	0.560
y_2	0.546	0.563	<b>0.862</b>	0.581
y_3	0.577	0.431	<b>0.818</b>	0.642
z_1	0.545	0.397	0.716	<b>0.913</b>
z_2	0.583	0.366	0.660	<b>0.943</b>
z_3	0.531	0.360	0.623	<b>0.921</b>
z_4	0.376	0.276	0.391	<b>0.730</b>
z_5	0.613	0.434	0.651	<b>0.870</b>

Hasil estimasi cross loading pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai yang paling besar terhadap variabel laten lainnya, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten memiliki validitas diskriminan lebih baik daripada indikator pada blok lainnya. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminat validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 4.3.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten. Perolehan hasil output dari model struktur konstruk berupa grafik hubungan antara variabel *coworker support*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1 Diagram *Inner Model*

Pengujian hipotesis dapat ditunjukkan dari hasil *inner model* atau hubungan antar konstruk. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan t-statistik dengan t-tabel (1,672). Apabila t-statistik > t-tabel, maka hipotesis penelitian diterima. Selengkapnya hasil inner model dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12 Hasil *Inner Model*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Coworker support -> Employee Engagement	0.529	0.520	0.081	6.520	0.000
Coworker support -> Kinerja Karyawan	0.243	0.233	0.100	2.423	0.015
Employee Engagement -> Kinerja Karyawan	0.557	0.562	0.087	6.395	0.000
Kepemimpinan_Transformasional -> Employee Engagement	0.311	0.314	0.080	3.894	0.000
Kepemimpinan_Transformasional -> Kinerja Karyawan	-0.029	-0.034	0.112	0.257	0.797
			<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>	
Employee Engagement			0.546	0.539	
Kinerja Karyawan			0.530	0.519	

Berdasarkan nilai R-square, konstruk *coworker support* dan kepemimpinan transformasional menjadi penentu dari *employee engagement* sebesar 0,546 atau sebesar 54,6%, artinya bahwa 55,6% variasi *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variasi *coworker support* dan kepemimpinan transformasional, dan sisanya ditentukan oleh variabel lain yang tidak masuk model regresi. Sedangkan nilai *R-square* konstruk kinerja karyawan yaitu 0,530 atau sebesar 53%, artinya bahwa 53% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi *coworker support*, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement*, sisanya 47% ditentukan oleh variabel lain yang tidak masuk model regresi.

Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung yaitu antara *coworker support* dengan kinerja karyawan, antara *coworker support* terhadap *employee*

*engagement*, antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*, dan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung antara coworker support terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,243 dengan nilai p sebesar 0,015. Sedangkan pengaruh coworker support terhadap *employee engagement* memiliki nilai sebesar 0,529 dengan nilai p sebesar 0,000. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan memiliki hasil pengaruh tertinggi yaitu sebesar 0,557 dengan nilai p sebesar 0,000. Sementara itu analisis data menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai negatif sebesar -0,029 dengan nilai p sebesar 0,797. Akan tetapi didapati pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* yaitu sebesar 0,311 dengan nilai p sebesar 0,000.

Tabel 4.13 Hasil *Indirect Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Coworker support -> Employee Engagement -> Kinerja Karyawan	0.295	0.291	0.061	4.811	0.000
Kepemimpinan_Transformasional -> Employee Engagement -> Kinerja Karyawan	0.173	0.177	0.056	3.093	0.002

Selanjutnya didapatkan hasil analisis data pada Tabel 4.13 yang menunjukkan hubungan tidak langsung antara variabel coworker support dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Variabel *coworker support* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,295. dengan nilai p

0,000. Serta didapatkan hasil analisis hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,173. dengan nilai p 0,002.

#### 4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

##### 4.4.1 *Coworker Support* terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah *coworker support* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* diperoleh hasil positif sebesar 0,243 dengan nilai *p-value* sebesar 0,015. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari *coworker support* terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh nilai t-statistik yang diperoleh sebesar  $(2,243) > t\text{-tabel } (1,672)$ , maka dikatakan bahwa hipotesis 1 pada penelitian ini dapat **diterima**. Artinya bahwa variabel *coworker support* pada penelitian ini berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Nasional Diponegoro.

##### 4.4.2 *Coworker Support* terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah *coworker support* berdampak positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai *original sample* diperoleh hasil positif sebesar 0,529 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *coworker support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini didukung oleh nilai t-statistik sebesar  $(6,520) > t\text{-tabel } (1,672)$ , maka dikatakan bahwa hipotesis 2 pada penelitian ini **diterima**. Artinya bahwa *coworker support* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *employee engagement*.

#### 4.4.3 Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 3 dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* diperoleh hasil negatif sebesar -0,029 dengan nilai *p-value* sebesar 0,797 dan nilai *t-statistik* sebesar  $(0,257) < t\text{-tabel} (1,672)$ . Nilai tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dikatakan bahwa hipotesis 3 pada penelitian ini **ditolak**, artinya semakin tinggi nilai kepemimpinan transformasional belum tentu akan meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4.4.4 Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis 4 dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai *original sample* diperoleh hasil positif sebesar 0.311 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini didukung oleh nilai *t-statistik* sebesar  $(3,894) > t\text{-tabel} (1,672)$ , maka dikatakan bahwa hipotesis 4 pada penelitian ini **diterima**. Artinya ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Sehingga apabila nilai kepemimpinan transformasional tinggi maka *employee engagement* akan meningkat.

#### 4.4.5 *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan



Hipotesis 5 dalam penelitian ini adalah *employee engagement* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* diperoleh hasil positif sebesar 0,557 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh nilai t-statistik sebesar (6,395) > t-tabel (1,672), maka dikatakan bahwa hipotesis 5 pada penelitian ini **diterima**. Artinya ada pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sehingga apabila *employee engagement* tinggi maka kinerja karyawan meningkat.

## **4.5 Pembahasan**

### **4.5.1 Pengaruh Coworker Support terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada hipotesis 1 (H1) yaitu variabel *coworker support* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dukungan dari rekan kerja yang melibatkan bantuan untuk pencapaian tujuan, bantuan untuk pemecahan masalah, rasa empati, dan dorongan berdampak baik pada kinerja karyawan. Karyawan yang awalnya mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas pada akhirnya dapat menyelesaikan tugasnya dengan dibantu oleh rekan kerja yang lebih paham. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa *coworker support* mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian (Mukarramah, 2020), (Lalitaratri, 2023), dan (Alsakarneh et al., 2023). Penelitian ketiganya menunjukkan hasil bahwa dukungan rekan kerja di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.5.2 Pengaruh *Coworker Support* terhadap *Employee Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada hipotesis 2 (H2) yaitu variabel *coworker support* dapat meningkatkan *employee engagement*. Dukungan rekan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan dapat menghindarkan karyawan dari perilaku menyimpang terhadap proses organisasi misalnya absensi, keterlambatan, dan ketidakmauan karyawan untuk berupaya dalam pekerjaannya. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai oleh rekan kerja, mereka akan merasakan rasa memiliki secara emosional. Hal ini mendorong hubungan positif dan kolaborasi di antara rekan kerja. Lingkungan seperti ini menciptakan karyawan yang cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan berkomitmen pada pekerjaan mereka.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Caesens et al., 2014; Talebzadeh & Karatepe, 2020) bahwa *coworker support* berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian terdahulu juga menyebutkan bahwa dukungan sosial (Freeney & Fellenz, 2013) dan dukungan rekan kerja (Othman & Nasuridin, 2013) meningkatkan keterikatan karyawan.

#### **4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

##### **Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada hipotesis 3 (H3) yaitu variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa dukungan dan inspirasi dari seorang pemimpin transformasional nampaknya tidak terlalu mempengaruhi kinerja karyawan karena setiap karyawan memiliki prioritas lain salah satunya adalah karyawan berusaha melakukan pekerjaannya sesuai aturan agar tidak mendapat

penilaian buruk yang berujung pada sanksi. Selain itu pimpinan kurang menerapkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang menurut kuesioner ditunjukkan dengan nilai terendah yaitu Inspirational Motivation, dimana dalam hal ini pemimpin kurang melakukan interaksi yang memotivasi para karyawan maupun interaksi yang mampu menjadikan pimpinan sebagai contoh teladan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Andreani & Petrik, 2016), (Khan, Rehmat, Butt, Farooqi, & Asim, 2020b) dan (Rezeki, Mardiputera, & Wulandari, 2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Juniar, 2023), (Udin, 2021), dan (Rafia & Achmad Sudiro, 2020) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee***

##### ***Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada hipotesis 4 (H4) yaitu variabel kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *employee engagement*. Pemimpin transformasional memiliki salah satu karakteristik yaitu *intellectual stimulation*. Dimana pemimpin memberikan kesempatan bawahannya untuk menyampaikan pendapat terkait suatu masalah, menyampaikan ide-ide baru, maupun memberikan fleksibilitas kepada bawahannya dalam bekerja agar lebih efektif dan efisien dengan berpegang standar prosedur operasional. Karyawan sebagai garda terdepan yang berhadapan langsung dengan konsumen merasa lebih

dihargai pemikiran dan keberadaannya sehingga akan menumbuhkan rasa keterikatan dari karyawan tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian . (Jiatong et al., 2022; Popli & Rizvi, 2015; Zhang et al., 2014) bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung dan dapat meningkatkan *employee engagement*.

#### **4.5.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada hipotesis 5 (H5) yaitu variabel *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tingginya *employee engagement* menunjukkan bahwa terdapat hubungan emosional positif dari karyawan terhadap pekerjaannya sehingga merasa sadar akan tanggung jawabnya terhadap tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekannya, demi keberhasilan tujuan organisasi. *Employee engagement* mencegah perilaku menyimpang karyawan terhadap proses organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi bahkan akan bekerja melampaui tugas demi menjalankan peran secara unggul. Penelitian ini sesuai dengan penelitian (Pitaloka & Putri, 2021) dan (Anitha, 2014) bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga didukung oleh studi meta analisis (Satata, 2021) dan (Shiju, Buhukya, Sharma, Sachdeva, & Sharma, 2023) yang menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh dalam meningkatkan kualitas kinerja individu dalam organisasi.

#### **4.5.6 Pengaruh *Coworker Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa coworker support dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Dukungan emosional maupun instrumental seperti informasi dan masukan dari rekan kerja dapat membangun rasa kebersamaan. Karyawan yang mendapat dukungan dari rekannya merasa timnya lebih solid sehingga karyawan termotivasi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Dukungan rekan kerja dapat membantu karyawan lain saat menghadapi kesulitan ataupun tantangan dalam pekerjaan sehingga mampu mengurangi beban stress yang menguras energy. Selain itu, karyawan juga mampu mengembangkan dirinya dalam pekerjaan melalui diskusi atau berbagi pengalaman. Dengan adanya dukungan dari rekan kerja membuat karyawan menjadi lebih terpacu dalam bekerja serta memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengatasi tantangan yang hadir. Hal-hal tersebut berdampak pada kinerja karyawan yang semakin meningkat.

#### **4.5.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakter seperti mampu menjadi panutan bagi pengikutnya, mampu menginspirasi dengan komunikasi yang penuh semangat, mampu mendorong kreativitas dan inovasi, serta mampu memberukan perhatian atas kebutuhan bawahannya dalam mengembangkan potensi. Karakter ini membuat karyawan menjadi merasa diperhatikan, dihargai, dan terdorong untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini membuat karyawan

menjadi terikat secara emosional dengan pekerjaannya dan bekerja dengan hati yang semangat sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang baik.



## BAB V

### PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan rencana penelitian mendatang.

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini berawal dari masih terdapat karyawan RSND yang memiliki kinerja di bawah ekspektasi sementara tidak terdapat karyawan yang bekerja melampaui ekspektasi di tengah kondisi persaingan penyedia jasa pelayanan kesehatan yang tinggi. Selanjutnya untuk mengetahui penyebab yang terjadi dan faktor yang mendorong kinerja, maka penulis mencoba melakukan penelitian dengan cara membuat model penelitian dengan mengangkat beberapa variabel penelitian diantaranya *coworker support*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kinerja karyawan.

Setelah dilakukan penelitian dengan cara menyebar kuisioner kepada seluruh pegawai, kemudian data tersebut diolah menggunakan program PLS Partial Least Square untuk menguji hipotesis penelitian, sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa *coworker support* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dapat dijelaskan bahwa bila dukungan antar karyawan tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat.

2. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa *coworker support* dapat meningkatkan *employee engagement*. Sehingga dapat dijelaskan bahwa bila dukungan antar karyawan tinggi maka keterikatan karyawan akan meningkat
3. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional kemungkinan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat diatakan bahwa nila kepemimpinan transformasional tinggi maka kinerja karyawan mungkin akan meningkat
4. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *employee engagement* sehingga dapat diatakan bahwa bila kepemimpinan transformasional tinggi maka keterikatan karyawan akan meningkat
5. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui adanya pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan artinya bahwa bila keterikatan karyawan tinggi maka kinerja karyaawan akan meningkat

## **5.2 Implikasi Manajerial**

1. Berkaitan dengan variabel *coworker support*, kebijakan manajerial lebih diarahkan melalui upaya meningkatkan rasa kekeluargaan dan empati antar karyawan. Diharapkan seluruh karyawan menjadi lebih nyaman dan akrab satu sama lain, menjadikan karyawan lain sebagai *partner* dan bukan *rival*. Hal ini diharapkan dapat memicu sikap saling tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak malu untuk memberikan apresiasi atas pencapaian rekan



kerja. Suasana positif tersebut diharapkan membawa dampak baik bagi kemajuan karyawan dan organisasi.

2. Berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional, kebijakan manajerial lebih diarahkan kepada atasan agar menaruh perhatian yang lebih kepada bawahan dimana bawahan juga merupakan rekan satu team. Atasan diharapkan mampu berkomunikasi dengan baik kepada bawahan untuk menciptakan hubungan emosional positif. Atasan perlu memberikan kesempatan untuk menyampaikan persoalan-persoalan penting maupun keluhan dalam organisasi termasuk kesempatan menyampaikan ide kreatif mereka sebagai solusi. Selain itu atasan sebagai tokoh inspiratif dan *role model* harus memberikan contoh yang baik kepada karyawan. Kemampuan memotivasi bawahan juga diperlukan agar karyawan lebih terpacu dalam meningkatkan diri dalam pekerjaan.
3. Berkaitan dengan variabel keterlibatan karyawan, kebijakan manajerial lebih diarahkan melalui upaya peningkatan keterikatan karyawan terhadap atasan dimana bawahan diberikan kesempatan yang sama untuk mengutarakan ide kreatif dan inovatif mereka.
4. Berkaitan dengan variabel kinerja karyawan, kebijakan manajerial lebih diarahkan melalui peningkatan kemampuan pegawai dalam menanggapi perubahan, serta dalam hal peningkatan ketepatan dan kecepatan pelayanan.

### **5.3 .Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel yang dimasukkan dalam penelitian ini hanya variabel

*coworker support*, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* berdasarkan kondisi di Rumah Sakit Nasional Diponegoro sehingga hasilnya belum tentu sama apabila penelitian ini diaplikasikan pada tempat yang berbeda dan situasi yang berbeda karena masih terdapat banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian ditemukan pengaruh yang kecil antara variabel *coworker support*, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* dengan nilai R-square 53%. Kemudian *respond rate* pada penelitian ini sebesar 52,03% dimana terdapat 128 responden yang mengisi questioner penelitian sehingga perlu juga ditingkatkan jumlah responden tidak hanya pada organisasi yang ada namun bisa dikembangkan pada organisasi lain atau perusahaan lain untuk mendapatkan pengaruh yang lebih besar.

#### **5.4 Rencana Penelitian Mendatang**

Berdasarkan hasil penelitian serta keterbatasan-keterbatasan penelitian yang ditemukan dapat disarankan dalam penelitian penelitian mendatang antara lain:

1. Untuk penelitian mendatang perlu dipertimbangkan pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Merujuk pada hasil penelitian ini dimana variable *employee engagement* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perlu dipertimbangkan faktor-faktor lain yang mampu meningkatkan *employee engagement*.
2. Penelitian yang lebih mengerucut yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti *emotional support* ataupun *instrumental support*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abun, D., & Basilio, G. J. Q. (2023). The Effect of Workplace Relationship on Job Satisfaction of Employees: School Context. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(1), 227-242.
- Ahmad, A., Bibi, P., & Majid, A. H. (2016). Co-worker Support as Moderator on the Relationship between Compensation and Transactional Leadership in Organizational Commitment. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4).
- Al-Amin, M. (2017). Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement. *North South Business Review*, 7(2), 28-40.
- Alsakarneh, A., Eneizan, B., Fraihat, B., Makhamreh, H., Al-Gharaibeh, S., & Alhyasat, K. (2023). An investigation into the effect of social support on job performance and job satisfaction in the Jordanian insurance industry. *International Journal of Data and Network Science*, 7(3), 1435-1444.
- Ambarini, E. (2010). Pengaruh Hubungan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Varibel Moderating. *None*, 10(2), 23407.
- Andreani, F., & Petrik, A. (2016). Employee performance as the impact of transformational leadership and job satisfaction in PT Anugerah Baru Denpasar. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 18(1), 25-32.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708.
- Bangun, W. (2018). Manajemen sumber daya manusia.
- Basikin, B. (2007). *Vigor, dedication and absorption: Work engagement among secondary school English teachers in Indonesia*. Paper presented at the Annual AARE Conference. Fremantle, Perth, Western Australia.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 391-405.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luybaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being: The role of work-related social support. *Career Development International*, 19(7), 813-835.
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201.
- CH Chan, S., & Mak, W. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674-690.
- Chiu, S.-F., Yeh, S.-P., & Huang, T. C. (2015). Role stressors and employee deviance: the moderating effect of social support. *Personnel Review*, 44(2), 308-324.

- Chou, P. (2016). Social exchange relationship and employee attitudes toward newly introduced information system. *European Scientific Journal*, 12(25).
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Crouse, S. (2020). *Supervisor and Coworker Support: Their Moderating Roles on the Relationship Between Diversity Climate Perceptions and Retention-Related Outcomes*. San Jose State University.
- Elgelal, K. S. K., & Noermijati, N. (2015). The influences of transformational leaderships on employees performance (A study of the economics and business faculty employee at University of Muhammadiyah Malang). *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 3(1), 48-66.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Faizah, D. A., & Masyitha, D. (2022). Pengaruh coworker support dan supervisor support terhadap work engagement melalui meaningful work. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 865-880.
- Freeneey, Y., & Fellenz, M. R. (2013). Work engagement as a key driver of quality of care: a study with midwives. *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), 330-349.
- Gerung, C. J., Dotulong, L. O., & Raintung, M. C. (2022). ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA PNS DAN THL PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN MINAHASA DI MASA PANDEMI COVID-19. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2), 418-428.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S. K., & Blue, A. (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcomes. *Gallup Poll Consulting University Press, Washington*.
- Herawati, H., Setyadi, D., Michael, M., & Hidayati, T. (2023). The Effect of Workload, Supervisor, and Coworker Supports on Job Performance through Job Satisfaction. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 13-33.
- Jaya, L. H. S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of vigor, dedication and absorption on the employee performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 311-316.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060.
- Juniar, A. (2023). Exploring Transformational Leadership and Employee Performance: The Mediation Role of Psychological Empowerment Millennial Generation. *Ilomata International Journal of Management*, 4(4), 697-717.
- Keban, Y. T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Edisi 3*. Yogyakarta: Gava Media.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020a). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6, 1-13.

- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020b). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 205.
- Kusriyanto, B., & Mangkunegara, A. A. P. (2006). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Eresco.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Lalitaratri, T. (2023). Pengaruh Coaching, Mentoring, dan Coworker Support Terhadap Job Performance Pada Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(1), 111-126.
- Lina, N. P. I. M. (2019). Analisis Faktor-Faktor Penentu Employee Engagement di PT. ABC Bandung. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 108-116.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & QuinoA-Pineiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.
- Manaf, A. H. A., & Latif, L. A. (2014). Transformational leadership and job performance of SMEs technical personnel: The adaptability cultural approach as mediator. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 648-655.
- Mangkunegara, A., & Huddin, M. (2016). The effect of transformational leadership and job satisfaction on employee performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189-195.
- Mukarramah, N. (2020). Pengaruh dukungan rekan kerja dan dukungan keluarga terhadap kinerja dengan job embeddedness sebagai pemediasi pada anggota kepolisian Satlantas Polresta Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(4), 647-661.
- Mulyani, N., Hakim, L., & Haerana, H. (2021). Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kepuasan Pasien Di Rsud Labuang Baji Makassar. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(1), 234-250.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., & Sumertajaya, I. M. (2021). The role of employee engagement on job satisfaction and its effect on organizational performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 296-309.
- Ojeleye, C. Y., Abdullahi, M., & Salami, A. O. (2023). Co-worker support and work engagement of staff of federal colleges of education in Nigeria: moderating role of role clarity. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 40-59.
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: a study of Malaysian nurses. *Journal of nursing management*, 21(8), 1083-1090.
- Pasaribu, R., Manurung, A. H., & Rony, Z. T. (2022). The Effect Of Leadership, Employee Performance, Motivation And Information Technology On Employee Job Satisfaction Moderated By Age Of Employees At Dinas Penanaman Modal Dan

- Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bekasi. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 592-602.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International journal of law and management*, 59(6), 1337-1358.
- Pelin, I. I., & Osoian, C. (2021). Co-workers support and job performance. *Studia Universitatis Babes-Bolyai*, 66(2), 74-86.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of management journal*, 49(2), 327-340.
- Pitaloka, E., & Putri, F. M. (2021). The impact of employee engagement and organizational commitment on employee performance. *Business Management Journal*, 17(2), 117-133.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 59-70.
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171-178.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11).
- Quadri, L. A. (2022). Supervisor and co-workers relationship and employee engagement of law firms in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, 6(2), 1-10.
- Rafia, R., & Achmad Sudiro, S. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and employee engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119-125.
- Rezeki, F., Mardiputera, H. M., & Wulandari, A. (2023). High and low levels of employee performance: The role of transformational leadership styles and employee engagement. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(03), 568-584.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International journal of law and management*, 60(4), 953-964.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human resource development quarterly*, 25(2), 155-182.
- Sarafino, E. P., & Smith, T. W. (2014). *Health psychology: Biopsychosocial interactions*: John Wiley & Sons.
- Sardi, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Bawahan Melalui Kepuasan Kerja. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 8(1), 61-72.
- Satata, D. B. M. (2021). Employee engagement as an effort to improve work performance: literature review. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 41-49.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Shiju, K., Buhukya, S., Sharma, A., Sachdeva, V., & Sharma, M. (2023). Analyzing the relationship between employee engagement and job performance. *Tuijin Jishu/J Propuls Technol*, 44(4), 1627-1635.
- Sion, L., Respati, H., Triatmanto, B., & Romadlon, M. (2022). The Effects of Transformational Leadership Style on Employee Performance with Sustainable Training as the Mediating in a Company. *The International Journal of Business & Management*, 10(10).
- Sonjaya, D. A. B., Anantadjaya, S. P., Jayanto, I., Kusdibyo, K., & Cakranegara, P. A. (2023). Examining Factors That Can Improve Employee Performance. *urnal Manajemen Bisnis*, 9(2), 308-319.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of applied psychology*, 88(1), 179.
- Talebzadeh, N., & Karatepe, O. M. (2020). Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1227-1245.
- Tangkilisan, H. N. S. (2005). *Manajemen publik*: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tasbih, F., Amar, Y., & Hamid, N. (2023). THE EFFECT OF WORKLOAD ON BANK EMPLOYEE PERFORMANCE IN MAKASSAR CITY. *Paulus Journal of Accounting (PJA)*, 4(2), 73-79.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2019). Abusive coworker treatment, coworker support, and employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 413-423.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Udin, U. (2021). Transformational leadership and employee performance: inside the black box. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 3(6), 82-87.
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi Dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 10(2), 133-146.
- Xiao, M., & Duan, L. (2014). Job engagement of employees in state-owned enterprises: Construct clarification and scale development. *Organizational management*, 1, 35-41.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 9/e: Pearson Education India.
- Yulianto, A. E. (2014). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rs. Asy-Syifa'Sambi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Zhang, T., C. Avery, G., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 4-21.