

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT* DAN *COWORKER SUPPORT* TERHADAP
KINERJA DENGAN *DEDICATION* SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING***

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

SITI RUMTINI

20402300383

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG 2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL*
SUPPORT DAN *COWORKER SUPPORT* TERHADAP
KINERJA DENGAN *DEDICATION* SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING***

Disusun Oleh:
Siti Rumtini
20402300383

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang
panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 15 Februari 2025

Pembimbing,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., Msi.

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *COWORKER SUPPORT* TERHADAP KINERJA DENGAN *DEDICATION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Disusun oleh:
Siti Runtini
2040230083

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

Pembimbing

Penguji I

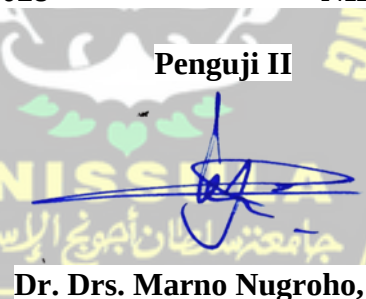


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028



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

Penguji II



Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 15 Februari 2025

Ketua Program Magister Manajemen



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

PERYATAAN KEASLIAN TESIS

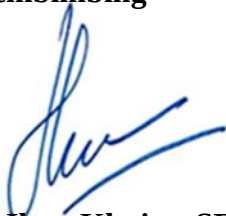
Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Siti Rumlina
NIM : 20402300383
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan *Coworker Support* Terhadap Kinerja Dengan *Dedication* Sebagai Variabel *Intervening*” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 15 Februari 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi
NIK.210491028

Saya yang menyatakan,



Siti Rumlina
NIM.20402300383

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Siti Rumltni
NIM	: 20402300383
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

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

“Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan *Coworker Support*

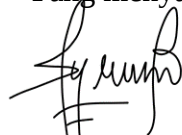
Terhadap Kinerja Dengan *Dedication* Sebagai Variabel Intervening”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif 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, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,



Siti Rumltni

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, mengetahui dan membuktikan pengaruh *perceived organizational support* (X1) dan *coworker support* (X2) terhadap kinerja (Z) dengan *dedication* (Y) sebagai variabel intervening pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Dengan waktu penelitian mulai Oktober 2024 sampai dengan Januari 2025. Populasi adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang yang berjumlah 108 (seratus delapan) pegawai. Teknik sampling menggunakan simple random sampling dengan jumlah sampel minimal 52 (lima puluh dua) pegawai. Responden yang mengisi survey adalah sebanyak 55 pegawai. Seluruh data survey dari 55 pegawai tersebut digunakan dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode analisis Structural Equation Model (SEM) melalui program Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS versi 4. Analisis meliputi uji validitas dan reliabilitas atas setiap bagian pertanyaan dari variabel yang diteliti. Pengukuran terhadap setiap indikator variabel menggunakan instrument penelitian dengan skala likert (1 – 5). Pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner (gform), observasi, dan dokumentasi. Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh dari *perceived organizational support* dan *coworker support* terhadap kinerja yang dimediasi oleh *dedication*. Variabel penelitian yang digunakan menunjukkan adanya pengaruh langsung terhadap kinerja maupun melalui intervening variabel *dedication*.

Kata kunci : *perceived organizational support, coworker support, dedication, kinerja*

ABSTRACT

This study aims to analyze, determine and prove the effect of perceived organizational support (X1) and coworker support (X2) on performance (Z) with dedication (Y) as an intervening variable at the Madya Dua Semarang Tax Service Office. The research period starts from October 2024 to January 2025. The population is 108 (one hundred and eight) employees of the Madya Dua Semarang Tax Service Office. The sampling technique uses simple random sampling with a minimum sample size of 52 (fifty-two) employees. The respondents who filled out the survey were 55 employees. All survey data from the 55 employees were used in this study. Hypothesis testing was carried out using the Structural Equation Model (SEM) analysis method through the Partial Least Square (PLS) program using SmartPLS software version 4. The analysis includes validity and reliability tests for each part of the questions from the variables studied. Measurement of each variable indicator uses a research instrument with a Likert scale (1 - 5). Data collection used was through questionnaires (gform), observation, and documentation. The conclusion obtained in this study states that there is an influence of perceived organizational support and coworker support on performance mediated by dedication. The research variables used show a direct influence on performance as well as through the intervening variable dedication.

Keyword: perceived organizational support, coworker support, dedication, performance

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

1. "Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang - orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat." (Q.S Al-Mujadilah: 11)
2. "Allah tidak membebani seseorang, melainkan sesuai dengan kesanggupannya." (QS Al-Baqarah: 286)
3. Jangan menjelaskan tentang dirimu kepada siapapun karena yang menyukaimu tidak butuh itu dan yang membencimu tidak percaya itu (Ali bin Abi Thalib)

Kupersembahkan kepada :

1. Suami tercinta, Muhammad Padel, yang dengan sabar menerima kelelahan dan keluh kesah.
2. Ananda tercinta, M. Reyhan Arfa Fazil dan Muhammad Ghaizan Alfatih, yang menjadi pelepas lelah dalam keceriaan.
3. Ayah dan Ibu tercinta, yang dengan sabar mendoakan, dan membimbingku

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *COWORKER SUPPORT* TERHADAP KINERJA DENGAN *DEDICATION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*", ini diajukan untuk melengkapi sebagian syarat yang diperlukan dalam rangka memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu penulis berharap adanya masukan dalam rangka menyempurnakan isi ataupun penambahan materi dalam tesis ini. Dukungan keluarga, saudara, serta sahabat sangat berarti dalam menumbuhkan semangat penulis yang terkadang meredup. Penulis mengakui dalam mempersiapkan, melaksanakan penelitian, dan menyelesaikan penulisan tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada berbagai pihak, di antaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing, serta Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si dan Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM selaku dosen penguji, kepada beliau-beliau yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Kepada kedua orang tua saya, suami serta anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan serta doa terbaiknya kepada saya.

6. Seluruh teman dan sahabat pada perkuliahan di Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas kerjasama, persahabatan, dan kekerabatan yang terjalin selama ini
7. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah mendukung selama perkuliahan

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dalam menambah referensi dalam bidang manajemen serta dapat diimplementasikan baik dalam organisasi kemasyarakatan maupun organisasi perusahaan. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan



Siti Runtini



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN.....	i

HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja Pegawai.....	13
2.1.2 <i>Perceived Organizational Support</i>	20
2.1.3 <i>Coworcer Support</i>	23
2.1.4 <i>Dedication</i>	26
2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan.....	34
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	37
2.4 Kerangka Penelitian.....	42
2.5 Hipotesis Penelitian.....	43
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1 Jenis Penelitian.....	44
3.2 Populasi dan Sampel.....	44

3.3	Jenis dan Sumber Data	46
3.4	Metode Pengumpulan Data	46
3.5	Variabel dan Indikator	49
3.6	Teknik Analisis.....	51
3.7	Hipotesis Statistika	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		66
4.1	Analisis Deskriptif.....	66
4.1.1.	Deskripsi Data Demografi Responden.....	66
4.1.2.	Deskriptif Data Jawaban Responden	72
4.1.3.	Analisis Butir Instrumen	73
4.2	Analisis Inferensial.....	78
4.2.1.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	79
4.2.2.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	87
4.2.3.	Uji Hipotesis	88
4.3	Pembahasan Hasil.....	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		103
5.1	Kesimpulan.....	103
5.2	Implikasi Kebijakan.....	104
5.3	Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA		109
Lampiran 1: Kuesioner Penelitian.....		116
Lampiran 2: Tabulasi Identitas Responden.....		119
Lampiran 3:Tabulasi Jawaban Responden.....		120
Lampiran 4 : Hasil Output SmartPLS		124

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Variabel NKO KPP Madya Dua Semarang	6
Tabel 2.1 Hasil Penelitian yang Relevan	34

Tabel 3.1 Populasi.....	44
Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	49
Tabel 3.3 Pengambilan Keputusan Dalam Uji <i>t-statistic</i>	64
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	67
Tabel 4.2 Tingkat Pendidikan Responden	68
Tabel 4.3 Jabatan Responden.....	69
Tabel 4.4 Jabatan Responden.....	70
Tabel 4.5 Masa Kerja Responden di KPP Madya Dua Semarang	71
Tabel 4.6 Kategori Jawaban.....	72
Tabel 4.7 Kategori Jawaban Responden Tiap Variabel	73
Tabel 4.8 Nilai Rata – Rata Instrumen Variabel Perceived Organizational Support (X ₁).....	74
Tabel 4.9 Nilai Rata – Rata Instrumen Variabel <i>Coworcer Support</i> (X ₂)	75
Tabel 4.10 Nilai Rata – Rata Instrumen Variabel <i>Dedication</i> (Y).....	76
Tabel 4.11 Nilai Rata-rata Instrumen Variabel Kinerja (Z).....	77
Tabel 4.1 <i>Loading Factor Model</i>	81
Tabel 4.13 <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	82
Tabel 4.14 Discriminant Validity (<i>Fornell-Larcker Criterion</i>)	83
Tabel 4.15 Discriminant Validity (<i>Cross Loading</i>)	83
Tabel 4.16 Discriminant Validity (HTMT).....	85
Tabel 4.17 Hasil Uji Reliabilitas	86
Tabel 4.18 <i>R-Square</i>	87
Tabel 4.19 <i>f-Square</i>	88
Tabel 4.20 <i>Path Coefficient</i>	91

Tabel 4.21 <i>Indirect Effect</i>	93
---	----



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 NKO KPP Madya Dua Semarang	7
Gambar 2.1 Tujuan Penilaian Kinerja.....	17

Gambar 2.2 Faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	18
Gambar 2.3 kerangka konseptual dukungan rekan kerja	25
Gambar 2.4 Kerangka Penelitian	42
Gambar 3. 1 Hubungan struktural antara X1, X2, dan Y terhadap Z	60
Gambar 4.1 Full Model.....	80
Gambar 4.2 Full Model Bootstrapping t statistic.....	90



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran vital dalam keberhasilan suatu organisasi, Hal ini menyebabkan organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dalam berpikir kritis, dapat memecahkan masalah, gesit, pekerja keras, terampil dalam menghadapi permasalahan dan persaingan, serta dapat melakukan pekerjaan dengan cepat. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat memengaruhi hasil kinerja yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreatifitas serta usaha mereka kepada organisasi. Fakta bahwa Sumber daya manusia adalah komponen penting dalam pencapaian tujuan organisasi, mendorong untuk diterapkannya suatu system manajemen sumber daya manusia yang mumpuni. Program peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah langkah strategis yang penting bagi pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Untuk memastikan keberhasilan program ini, dukungan penuh dari organisasi dan rekan kerja sangatlah krusial.

Richard M. Steers (1985): kinerja adalah fungsi dari motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Steers menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui sejauh mana mereka memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan. n dan Judge (2013) kinerja adalah kuantitas dan kualitas dari tugas yang diselesaikan oleh karyawan, serta sikap dan perilaku mereka yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja, harus ada kerjasama yang baik antara organisasi dan pegawai yang didukung oleh beberapa faktor antara lain dukungan organisasi maupun dukungan rekan kerja yang dirasakan.

Perceived Organizational Support dibutuhkan dalam menghadapi suatu lingkungan yang dinamis dan berubah agar organisasi dapat menyesuaikan diri. Dukungan positif dari organisasi akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kinerja pegawai akan tercipta lebih baik. Dukungan mampu meningkatkan semangat kerja, sehingga pekerjaan dapat lebih mudah diselesaikan dan lebih efisien. Di samping itu, disaat pegawai menganggap bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai dan mendukung pegawai maka pegawai akan membalas dan menunjukkan lebih banyak keterlibatan dalam pekerjaan dan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Y. N. Sukoco (2023) *Perceived Organizational Support* dipahami sebagai persepsi pegawai tentang sejauh mana organisasi mendukung mereka dan seberapa siap organisasi untuk membantu ketika diperlukan. Dukungan organisasi sangat penting untuk pertumbuhan pegawai karena dengan dukungan organisasi, pegawai dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan mereka. Kurniawan dan Harsono (2021) menyatakan bahwa dukungan organisasi adalah keyakinan pegawai bahwa organisasi peduli dan menilai setiap kontribusi mereka untuk kesuksesan organisasi. Dukungan organisasi juga menunjukkan bahwa organisasi menghargai upaya dan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (A. M. M. Azim and M. T. Dora, 2016).

Coworker support dianggap menjadi salah satu dari faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, yang didefinisikan sebagai kesediaan rekan kerja dalam mendukung hal-hal terkait dengan pekerjaan pegawai. *Coworker support* mencerminkan elemen keterkaitan (*relatedness*) hubungan yang harmonis antara pegawai dengan rekan kerjanya dan akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja. Kondisi ini akan membuat pegawai dan rekan kerjanya untuk bekerja sama dan saling mendukung dalam menyelesaikan tugas yang kompleks. Pegawai akan saling membantu apabila rekan kerjanya menghadapi tugas kerja yang sulit untuk diselesaikan. Dukungan rekan

kerja dapat diartikan sebagai *support system* yang ada pada diri rekan kerja untuk memotivasi pegawai lain. *Coworker support* mencakup aspek dukungan informasi yang dapat membantu rekan kerja dengan memberikan dorongan dan dukungan untuk menyelesaikan tugas (L. Nurdiana, 2014).

Di sisi lain adanya dukungan dari organisasi dan rekan kerja juga diharapkan mampu menimbulkan keterlibatan kerja pegawai (*work engagement*). *Work engagement* merupakan sikap yang dimana individu secara penuh terlibat dengan pekerjaan, baik secara fisik maupun emosi melalui perilaku yang penuh semangat, penuh dedikasi, dan penghayatan dalam menunaikan pekerjaan. Salah satu penelitian di bidang *job resources* menyatakan bahwa *coworker support* merupakan salah satu faktor fundamental bagi terciptanya *work engagement* (Mahon et al., 2014). Pegawai yang merasa cukup dalam menerima dukungan dari rekan kerjanya, akan memberikan *feedback* positif terhadap pekerjaan (Kotzé & Nel, 2019). *Coworker support* juga dapat menumbuhkan rasa saling memiliki antar pegawai terutama dalam menghadapi masalah pekerjaan, menimbulkan sikap saling mendukung antar rekan kerja, yang pada akhirnya dapat mendorong keterlibatan kerja karyawan (Anitha, 2014). *Work engagement* dalam organisasi akan membawa dampak positif untuk organisasi dengan adanya keterikatan maka karyawan akan melaksanakan tugas secara extra role dan akan sukarela membantu rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Vita & Setyowati, 2022). Berdasarkan penelitian oleh Alessandri et al. (2015) terdapat korelasi positif antara *work engagement* dengan pertumbuhan organisasi. Studi tersebut menekankan bahwa tingkat keterlibatan kerja dari waktu ke waktu mempunyai dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan dan misi organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Angelia dan Puri (2020). Salah satu dimensi dari *work engagement* adalah dedikasi. Dedikasi pegawai terhadap pekerjaan ternyata menjadi faktor kunci bagi organisasi untuk bertahan dalam jangka panjang. Gill

dan Mathur (2007) mengklaim bahwa tidak adanya sifat perilaku tersebut membawa organisasi menuju situasi sulit seperti pergantian karyawan yang tinggi, biaya tenaga kerja yang tinggi, produktivitas yang rendah dan masalah organisasi lainnya. Karena dedikasi telah dianggap sebagai kontributor yang signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi, penting untuk memahami variabel ini dengan lebih cermat. Oleh karena itu, penelitian ini akan fokus pada bagaimana tingkat dedikasi karyawan berfungsi dalam meningkatkan kinerja. Menurut Gökçen dan Çavuş (2014), keberhasilan organisasi bergantung pada kinerja kontribusi psikologis dan fisik pegawai. Dengan demikian, organisasi berupaya lebih keras untuk memahami bagaimana pegawai berfungsi sebaiknya dalam kapasitas psikologis tertinggi mereka. Oleh karena itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi pengaruh antara dukungan organisasi yang dirasakan, dukungan rekan kerja dan dedikasi pegawai dalam meningkatkan kinerja

Beban APBN yang diemban Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi penerimaan negara menempatkan pajak sebagai dominasi utama sumber pendapatan negara. Selain kinerja penerimaan pajak, DJP juga dituntut untuk meningkatkan *tax ratio* dan kepatuhan Wajib Pajak. Selain itu DJP diharapkan mampu untuk membangun citra dan kinerja menuju ke arah profesionalisme, dan menunjang terciptanya Pemerintahan yang baik (*good governance*). Pencapaian kinerja Direktorat Jenderal Pajak tersebut salah satunya melalui tercapainya kinerja individu. Dukungan penuh dari organisasi dan rekan kerja dirasa penting untuk memicu adanya keterlibatan pegawai yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang sebagai salah satu instansi vertikal DJP yang mempunyai peranan penting dalam mengumpulkan penerimaan pajak di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I. Dalam mencapai target kinerja, Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang berprinsip bahwa sumber daya manusia

adalah salah satu aset yang paling berharga, sehingga para pegawainya mampu berkarya yang terbaik bagi instansi, sehingga KPP Madya Dua senantiasa menjadi institusi yang profesional, kredibel dan independen.

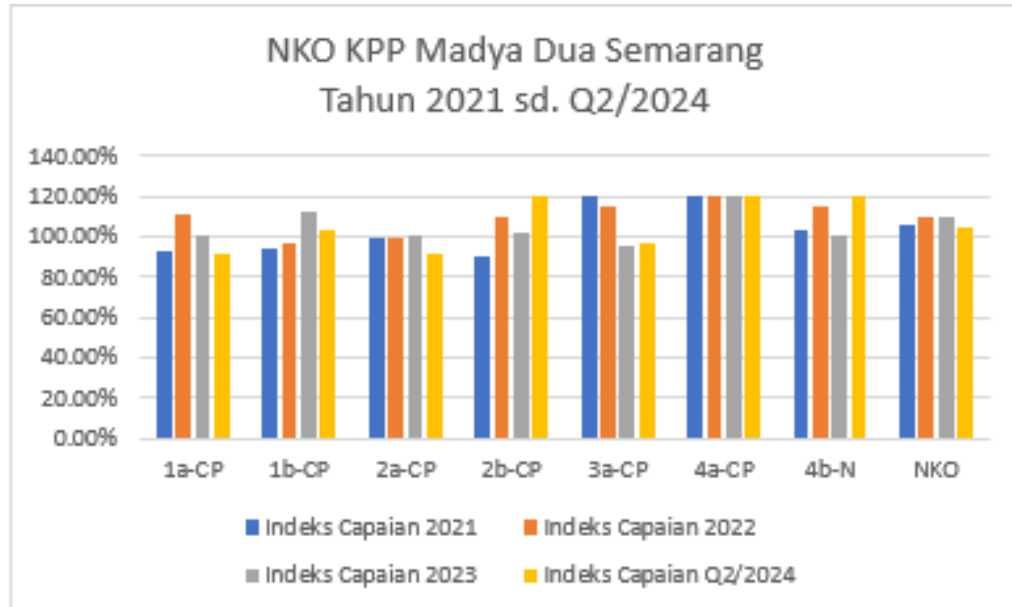
Dewasa ini, di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang masih terdapat permasalahan-permasalahan tentang kinerja pegawai, dimana untuk mengukur kinerja bagi instansi vertikal di bawahnya, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah menetapkan indikator kinerja yang di kenal dengan istilah Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebagai standarnya. Dalam NKO sudah ada standar mengenai kinerja dalam hal pelayanan maupun pelaksanaan pengawasan terhadap wajib pajak. Masing-masing komponen tugas pelayanan dan tugas pengawasan standarnya secara nasional mengenai hasil yang harus dicapai. Secara periodik satu kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP) akan mengeluarkan hasil kinerja masing-masing Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang akan di bandingkan dengan standar NKO yang telah ditetapkan setiap tahunnya, kemudian hasilnya di umumkan melalui jaringan internal Direktorat Jenderal Pajak, sehingga masing-masing unit pelaksana teknis tersebut dapat mengetahui bagaimana kinerjanya sekaligus dapat membandingkan dengan unit-unit satu level yang lainnya.

Standar kinerja yang telah ditetapkan akan memicu pegawai KPP Madya Dua Semarang agar dapat mencapai kondisi ideal sebagai pegawai dengan kinerja yang baik. Namun faktanya berdasarkan data NKO, kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang menunjukkan pencapaian yang tidak konsisten seperti di jelaskan tabel berikut ini.

Tabel 1.1
Variabel NKO KPP Madya Dua Semarang
2021 sd Semester II/2024

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis / Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian Q2/2024	Indeks Capaian 2023	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2021
Stakeholder Perspective					
1	Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang optimal	96.91%	106.78%	105.23%	93.29%
1a-CP	Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	91.89%	101.23%	110.88%	92.38%
1b-CP	Persentase Realisasi Pertumbuhan Penerimaan Pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas	103.78%	112.33%	96.74%	94.66%
Customer Perspective					
2a-CP	Persentase Capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh WP Badan dan OP	91.80%	100.26%	100.00%	100.00%
2b-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	120.00%	101.64%	110.41%	91.00%
3	Kepatuhan Tahun Sebelumnya yang tinggi	97.33%	95.41%	115.51%	120.00%
3a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	97.33%	95.41%	115.51%	120.00%
Internal Process Perspective					
4a-CP	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan pelayanan	120.00%	120.00%	120.00%	120.00%
4b-N	Indeks Efektivitas Penyuluhan dan Pelayanan	120.00%	101.15%	115.00%	103.01%
dst...					
Nilai Kinerja Organisasi (NKO)		104.53%	109.65%	110.02%	106.11%

Apabila data pada tabel di atas disajikan dalam bentuk chart akan terlihat bahwa capaian kinerja KPP Madya Dua Semarang tidak konsisten di beberapa poin dan terjadi fluktuasi capaian, sebagai berikut:



Sumber : Data Primer diolah, 2024

Gambar 1.1 NKO KPP Madya Dua Semarang

Indikator Kinerja diatas sifatnya adalah *Cascading Peta*, artinya Indikator Kinerja tersebut diturunkan mulai dari level atas, dalam hal ini kepala kantor, sampai level pegawai/pelaksana. Data di atas menunjukkan bahwa beberapa Indikator Kinerja tidak tercapai dan atau mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Beberapa indikator kinerja mengalami kenaikan capaian, namun ada juga yang justru semakin mengalami penurunan. Indikator kinerja organisasi yang tidak tercapai mengindikasikan bahwa ada sebagian pegawai yang kinerjanya tercapai, ada juga yang tidak tercapai.

Berdasarkan angka-angka pada tabel di atas dapat disimpulkan kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang belum terlalu menggembirakan. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya dedikasi dari pegawai KPP Madya Dua Semarang. Berdasarkan pemaparan dari Hafiz (2018) tingkat keterlibatan kerja pada pegawai ASN yang

mendominasi angka tertinggi adalah low-moderate yaitu 77,84%, sisanya 22,16% disebutkan cukup bagus. Sebelumnya, Anggiadinata (2015) juga menyebutkan perbandingan tingkat keterlibatan kerja pegawai didominasi yang rendah sebesar 81,10%, sisanya keterlibatan kerja yang tinggi sebesar 18,90%. Penemuan lain oleh Mewengkang & Panggabean (2016) juga menyebutkan karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja bagus di sebuah perusahaan hanya sebesar 13%, sisanya 87% rendah. Artinya, dari berbagai penelitian ditemukan konsistensi keterlibatan kerja rendah dengan jumlah tidak lebih dari 25% dari subjek yang diteliti. Hal ini lah yang mungkin juga terjadi di KPP Madya Dua Semarang dimana tingkat keterlibatan kerja pegawai yang ditandai dengan sikap dedikasi kerja tidak cukup bagus sehingga capaian kinerja tidak memuaskan.

Fenomena selanjutnya yaitu masalah dukungan organisasi, dimana sebagian pegawai merasa beban kerja yang diberikan tidak sebanding dengan dukungan dari organisasi baik berupa dukungan finansial, pengembangan karier, dukungan data dan teknologi, maupun dukungan emosional. Pegawai yang mendapatkan dukungan yang positif dari organisasi akan mempersepsikan secara positif dukungan tersebut, begitu juga sebaliknya kurangnya dukungan dari organisasi akan memberikan evaluasi yang negatif dari karyawan di mana hal tersebut menentukan tingkat dedikasi & kinerja karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dengan demikian persepsi pegawai atas dukungan yang diberikan oleh organisasi (*perceived organizational support*) menjadi menarik untuk dikaji lebih mendalam karena dapat menentukan bagaimana karyawan tersebut bersikap saat bekerja. Landasan inilah yang mendorong peneliti tertarik untuk mengaitkan *perceived organizational support* dengan *dedication* dan kinerja.

Dewasa ini adanya pemeringkatan pegawai dan rapor kinerja pegawai di untuk setiap kelompok fungsi (pengawasan, pemeriksaan, penegakan hukum) meningkatkan

persaingan di antara rekan dalam satu rumpun tugas di KPP Madya Dua Semarang, dimana salah satu efek negatifnya adalah menurunnya dukungan dari rekan. Pegawai cenderung bersaing untuk memperoleh predikat dan nilai rapor terbaik namun alih-alih berkolaborasi, pegawai mungkin fokus pada kompetisi untuk mencapai peringkat tertinggi. Hal ini dapat menyebabkan lingkungan kerja yang tidak harmonis dan mengurangi kerja tim. Kondisi ini tentu menyebabkan efek psikologis tersendiri bagi pegawai dimana kurangnya dukungan antar rekan akan mempengaruhi suasana lingkungan kerja sehingga tentunya berpengaruh pada kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, seperti AJ Hidayatullah (2023) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian D Ratnasari, HN Utami, A Prasetya (2023) bahwa *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian A. Saputra (2024) menunjukkan *coworker support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian RE Palendeng, OS Nelwan (2022); I Iriansyah, H Usman, D Duriani (2020); A Novandalina, R Budiyo (2022), *Coworker support* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu terkait dedikasi dan kinerja menemukan hasil yang beragam. Penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci et al. (2016); Carter et al. (2016); Meilia & Setyowati (2016), Meswantri & Awaludin (2018), Bilal et al. (2019) dan Maisyuri et al (2021) mengungkapkan bahwa dedikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, dengan penelitian Joushan et al. (2015); Mahadika et al. (2018); dan Witasari & Gustomo (2020) membuktikan bahwa hasil penelitiannya terkait vigor, dedikasi dan penyerapan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Mengingat fenomena data yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak setiap kejadian empiris sesuai dengan teori yang ada. Hal ini diperkuat dengan adanya *research gap* dalam penelitian-penelitian terdahulu. Adanya *fenomena gap* dan *research gap* memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian ulang bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* dan *coworker support* dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal yang membedakan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu bahwa penelitian ini menggunakan variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan *dedication* sebagai variabel *intervening* karena berdasarkan penelitian terdahulu terdapat *anteseden* dari *dedication* yang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja (S Safira, H Tanjung, 2024). Pemilihan dari variabel *dedication* dengan pertimbangan bahwa meskipun topik ini sering dibahas dalam literatur keterlibatan kerja, sangat sedikit penelitian yang fokus pada dimensi variabel ini. Dalam penelitian ini, fokus akan diberikan pada dedikasi, yang dipahami sebagai konsep motivasi yang berkontribusi terhadap perilaku pekerja garis depan karena mencerminkan kemauan mereka yang tulus untuk melakukan upaya investasi untuk mencapai tujuan atau kesuksesan organisasi (Bakker & Demerouti, 2007). Dedikasi pegawai yang tinggi diharapkan akan meningkatkan kinerja, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan yaitu upaya apa saja yang dilakukan untuk mencapai kinerja pegawai yang bermuara pada tercapainya kinerja organisasi. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *dedication*?
2. Bagaimana pengaruh *coworker support* terhadap *dedication*?

3. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja?
4. Bagaimana pengaruh *coworker support* terhadap kinerja?
5. Bagaimana pengaruh *dedication* terhadap kinerja?
6. Apakah *perceived organizational support* yang dimediasi oleh *dedication* berpengaruh tak langsung terhadap kinerja?
7. Apakah *coworker support* yang dimediasi oleh *dedication* berpengaruh tak langsung terhadap kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *dedication*
2. Menganalisis pengaruh *coworker support* terhadap *dedication*
3. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja
4. Menganalisis pengaruh *coworker support* terhadap kinerja
5. Menganalisis pengaruh *dedication* terhadap kinerja
6. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* yang dimediasi oleh *dedication* terhadap kinerja
7. Menganalisis pengaruh *coworker support* yang dimediasi oleh *dedication* terhadap kinerja

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat secara praktis dan teoritis bagi pihak – pihak yang membaca dan memanfaatkan, antara lain:

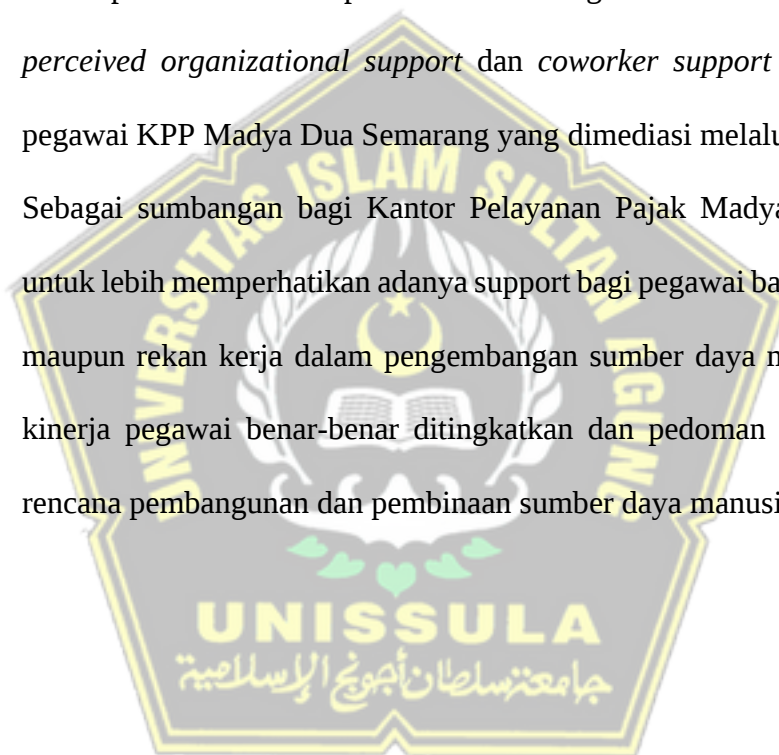
1. Secara teoritis:
 - a. Memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan bidang manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan pengaruh *perceived organizational*

support dan *coworker support* terhadap kinerja yang dimediasi melalui *dedication*.

- b. Sebagai salah satu bahan referensi bagi pihak yang ingin melakukan kajian lebih lanjut
- c. Sebagai salah satu masukan bagi Manajemen SDM Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang

2. Secara praktis:

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh *perceived organizational support* dan *coworker support* terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang yang dimediasi melalui *dedication*.
- b. Sebagai sumbangan bagi Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang untuk lebih memperhatikan adanya support bagi pegawai baik dari organisasi maupun rekan kerja dalam pengembangan sumber daya manusia sehingga kinerja pegawai benar-benar ditingkatkan dan pedoman untuk menyusun rencana pembangunan dan pembinaan sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja pegawai

Suatu organisasi atau Instansi dalam perkembangannya dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerja pegawainya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh Instansi. Dengan kinerja pegawai yang baik dari pegawai, akan turut menentukan kinerja pegawai organisasi. Bernardin & Russell (1993), Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan oleh organisasi dalam suatu periode tertentu. Sejalan dengan pernyataan Mangkunegara, (2017 : 67) bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Colquitt dalam Kasmir, (2019 : 183) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Afandi, (2018 : 83) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu Instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral/etika.

Sedarmayanti, (2018 : 260) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah sesuatu hasil yang dikerjakan, mengandung pengertian hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pengertian kinerja pegawai menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi tersebut.

b. Standar Kinerja

Sinambela (2016:482) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan suatu kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar yang jelas yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja Pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Untuk memperoleh kinerja yang baik, maka harus memperhatikan tiga elemen pokok, antara lain:

1. Deskripsi Jabatan yang akan menguraikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan sehingga pejabat diposisi tersebut tahu secara pasti apa yang harus dilakukannya.
2. Bidang hasil dengan indikator kinerja haruslah jelas.

3. Standar kinerja untuk menunjukkan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakannya

Werther & Davis dalam Benjamin bukit (2017:93) mengatakan bahwa standar kinerja mempunyai 2 (dua) fungsi, yaitu :

1. Standar dijadikan target oleh pekerja

Tantangan atau kebanggan dalam mencapai sasaran dapat memotivasi pekerja. Apabila standar dapat dicapai, pekerja akan merasa berprestasi yang dapat memberikan kepuasan bagi pekerja.

2. Standar merupakan kriteria untuk menentukan keberhasilan kerja.

Standar sangat diperlukan untuk mengendalikan kinerja. Tanpa standar, tidak ada sistem kendali yang dapat menilai suatu kinerja.

Prawirosentono dalam Sinambela, (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Beberapa elemen dalam pengertian kinerja antara lain:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi.

Artinya kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok

2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.

3. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, yang berarti selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.
 4. Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan
- Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pegawai, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya, dimana deskripsi jabatan tersebut dapat menjadi landasan dalam hal:

1. Penentuan Gaji

Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi sebagai dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai.

2. Seleksi Pegawai

Deskripsi jabatan merupakan salah satu faktor penentu dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai.

3. Orientasi Pegawai

Deskripsi jabatan berfungsi untuk mendeskripsikan dan mengenalkan tugas-tugas pekerjaan baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

4. Penilaian Kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan standar tertentu bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi

5. Pelatihan dan Pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.

6. Uraian dan perencanaan organisasi

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban.

7. Uraian tanggung jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

c. **Tujuan Penilaian Kinerja**

Sumardjo and Priansa (2018) menyatakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai beberapa tujuan yaitu :

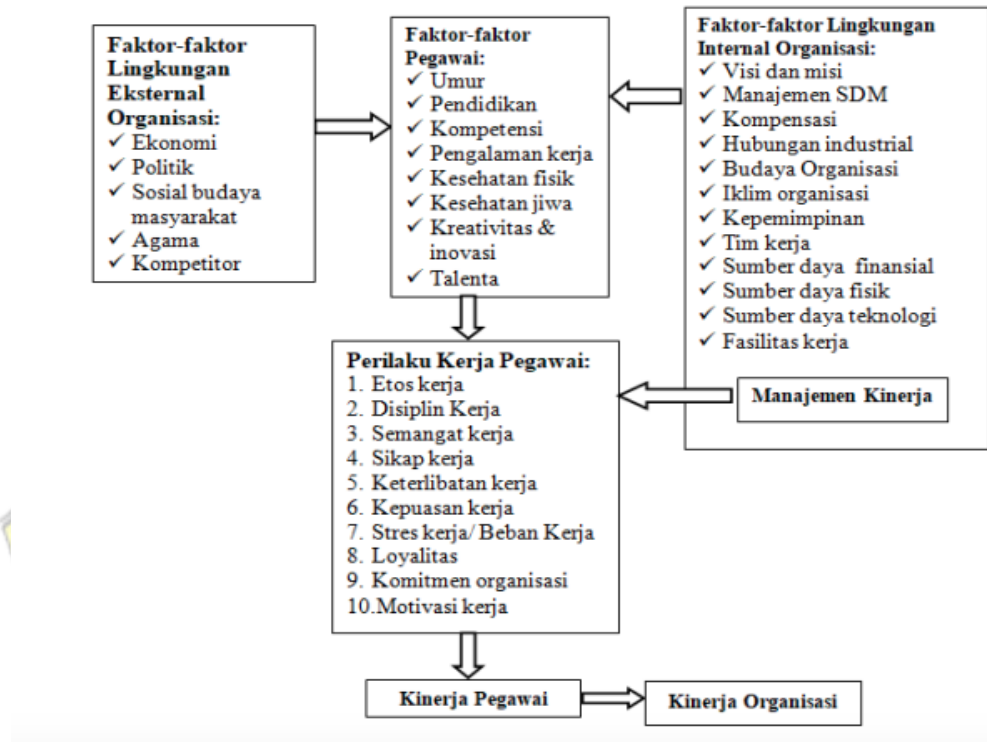


Sumber : Werther dan Davis dalam (Sumardjo and Priansa 2018 : 18)

Gambar 2.1 Tujuan Penilaian Kinerja

d. **Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Grand Theori kinerja menurut Wirawan (2015:7) membahas tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seperti terlihat pada gambar dibawah ini:



Sumber: Wirawan (2015)

Gambar 2.2 Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Selain itu menurut sejumlah penelitian, berikut faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. **Motivasi**

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001) Motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan kerja tertentu.

2. **Kepemimpinan**

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995), gaya kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui

peningkatan motivasi, dukungan, dan pengembangan keterampilan.

3. Lingkungan Kerja

Brill, M. (1992), lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja karyawan.

4. Komitmen Organisasi

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja mereka

5. Dukungan Sosial

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986), dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja mereka

e. **Indikator Kinerja**

Wirawan dalam Busro (2018) mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Hasil Kerja, dengan indikator:

- ✓ Kualitas Hasil Kerja
- ✓ Kuantitas Hasil Kerja
- ✓ Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- ✓ Pemenuhan target

2. Perilaku Kerja, dengan indikator:

- ✓ Disiplin kerja
- ✓ Inisiatif
- ✓ Ketelitian

3. Sifat Pribadi, dengan indikator:

- ✓ Kejujuran
- ✓ Kreatifitas

2.1.2 *Perceived Organizational Support*

a. *Pengertian Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support mengacu pada persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* atau biasa disebut dengan dukungan organisasi dapat juga diartikan sebagai dorongan dari organisasi untuk meyakinkan karyawan bahwa perusahaan peduli dan mensejahterakan karyawan (Sopali M.F, 2022). Persepsi dukungan dari organisasi untuk karyawan yang akan memberikan evaluasi yang positif terhadap para pekerja atau karyawan (Mikawati et al., 2019). *Perceived organizational support* dianggap penting di era kini agar organisasi dapat menyesuaikan diri dalam menghadapi tantangan berupa perubahan lingkungan yang dinamis. Dukungan positif dari organisasi diharapkan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. *Perceived organizational support* juga memunculkan semangat kerja, sehingga dapat membantu menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih mudah dan lebih efisien. Selain itu, jika pegawai menganggap bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai dan mendukung pegawai maka pegawai akan membalas dan menunjukkan lebih banyak keterlibatan dalam pekerjaan dan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dalam penelitian lain,

Kurniawan dan Harsono (2021) menyatakan bahwa dukungan organisasi memberikan keyakinan kepada pegawai bahwa organisasi peduli dan menilai setiap kontribusi mereka untuk kesuksesan organisasi. Dukungan organisasi juga menunjukkan bahwa organisasi menghargai upaya dan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.

b. Teori *Perceived Organizational Support*

Teori *Perceived Organizational Support* berakar pada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), yang mengasumsikan bahwa hubungan antara individu dan organisasi berdasarkan prinsip timbal balik. Jika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung dan peduli terhadap mereka, mereka cenderung memberikan komitmen lebih besar dan kinerja yang lebih baik.

c. Aspek *Perceived Organizational Support*

Kurtessis & Eisenberger, (2017) mengemukakan tiga aspek penting dari *perceived organizational support*, yaitu: keadilan, dukungan dari atasan/pimpinan, dan penghargaan atau reward dari organisasi dan kondisi kerja. Keadilan dalam sebuah organisasi merupakan persepsi keadilan karyawan mengenai bagaimana organisasi memperlakukan karyawan dengan menghormati karyawan dan dukungan atasan dalam sebuah organisasi akan dapat mempengaruhi kontribusi dari karyawan. Jika atasan memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi dan mengarahkan kinerja karyawan, akan membuat memiliki persepsi adanya dukungan yang diberikan atasan untuk karyawannya. Indikator empiris seperti gaji yang diberikan atasan, motivasi yang diberikan atasan dan juga apresiasi yang didapatkan dari atasan. Penghargaan dari

sebuah organisasi terhadap karyawan akan dianggap memberikan keuntungan kepada karyawan seperti karyawan akan merasa dianggap dan diterima oleh perusahaan, mendapatkan gaji yang setimpal atas kinerjanya dan diberikan promosi dari perusahaan, mendapat penghargaan dengan memberikan pelatihan yang dibutuhkan untuk memajukan perusahaan (Wahab *et al.*, 2018). C Purbosari, L Suharti (2024) dukungan organisasi membuat karyawan menjadi terikat dan tidak mau melepaskan perusahaan (*work engagement*). Karyawan yakin bahwa dukungan dari organisasi yang baik akan membuat diri karyawan merasa nyaman dan terikat dalam sebuah perusahaan

d. **Dimensi *Perceived Organizational Support***

Rais & Parmin (2020) mengemukakan bahwa terdapat 4 dimensi yang bisa digunakan untuk mengukur tingkat *perceived organizational support* yaitu:

- ✓ *fairness* (keadilan), sejauh mana organisasi mengakui dan menghargai kontribusi karyawan
- ✓ *supervision support* (dukungan atasan), tingkat bantuan dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi untuk membantu karyawan dalam melaksanakan tugas mereka
- ✓ *reward and job condition* (penghargaan dan kondisi kerja), perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan
- ✓ *organizational justice* (keadilan organisasi), persepsi karyawan tentang keadilan dalam perlakuan dan pengambilan keputusan oleh organisasi

Pendapat tersebut tidak jauh berbeda dengan Eisenberger, Shanock, & Wen, (2020) terkait indikator dari variabel *perceived organizational support* meliputi

- ✓ *fairness,*
- ✓ *supervision support,*
- ✓ *organizational reward and job condition,*
- ✓ *job security*

2.1.3 Coworcer Support

a. Pengertian *coworker support*

Menurut Liyanto (2018) rekan kerja merupakan seorang atau sekelompok orang yang bekerja dalam satu instansi baik yang bekerja secara individu maupun berkelompok. Rekan kerja mempunyai peran yang cukup penting dalam pencapaian tujuan sebuah instansi dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja personil lainnya, karena rekan kerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam hubungan kerja pada sebuah instansi.

Coworker support juga didefinisikan sebagai kesiapan karyawan untuk saling membantu dalam pengerjaan tugas (misalnya, kerjasama, dukungan, rasa hormat, dll) (Bateman dalam (Wijayati et al., 2020)). *Coworker support* dapat menjadi sumber daya yang bermanfaat bagi sesama karyawan (Basford & Offermann, 2012), dapat memberikan bantuan saat dibutuhkan, serta dapat menjadi sumber informasi dan pemberi masukan atas permasalahan yang terjadi dalam lingkungan kerja (Nasurdin et al., 2018)

Sejalan dengan penelitian di atas, L. Nurdiana (2014) menyatakan bahwa dukungan rekan kerja dapat menjadi sebuah bantuan atau motivasi yang diperoleh dari sesama pekerja. *Coworker support* menjadi gambaran sejauh mana perilaku rekan kerja mengoptimalkan dorongan kepada antar sesama rekan kerja melalui pembelajaran di tempat kerja (Lin et al., 2015)

b. Tinjauan Literatur

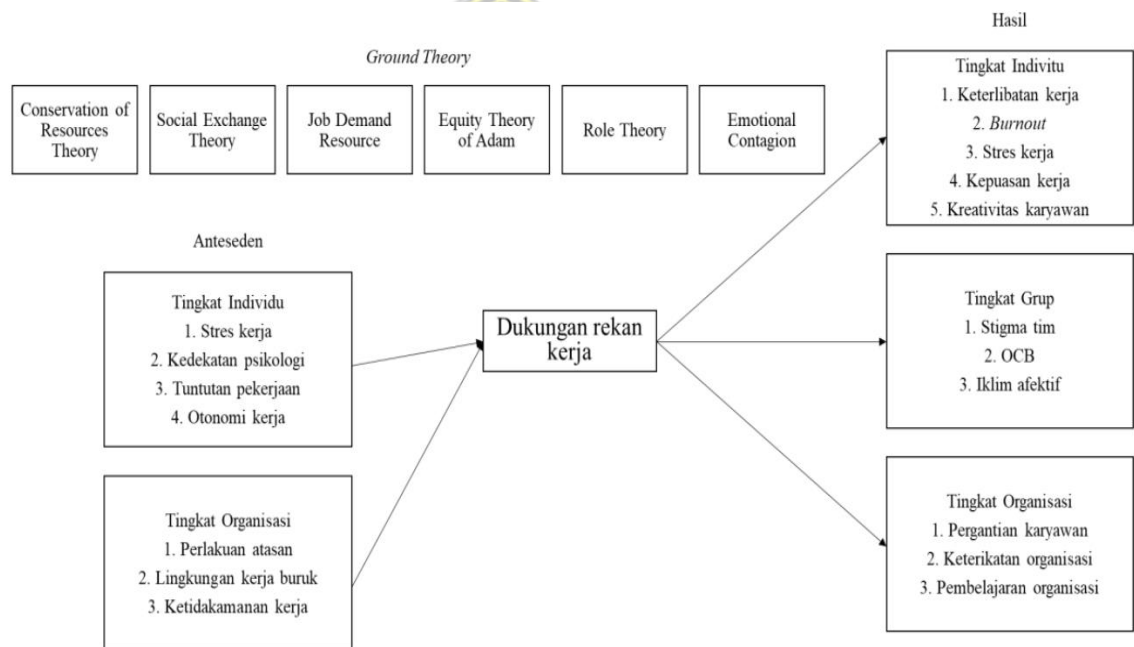
Sejumlah literatur menunjukkan bahwa *coworker support* berfungsi untuk membantu pegawai dalam meningkatkan *work engagement*, mengatasi kelelahan, mengurangi stres kerja, yang pada muaranya dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi tingkat *turnover intention* (Chauhan et al., 2022) (Syed-Yahya et al., 2022) (Fu & Charoensukmongkol, 2023) (Li & De Clercq, 2020) (Self et al., 2022).

Penelitian lain mengemukakan bahwa dukungan rekan kerja merupakan hal yang penting dalam kehidupan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan dapat mempengaruhi kesehatan fisik. Pentingnya dukungan dari rekan kerja membuat karyawan semakin berkomitmen terhadap organisasi, baik komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, maupun komitmen normatif.

Selain itu, beberapa hasil penelitian menemukan bahwa dukungan dari rekan kerja menjadi sangat penting dan apabila dikurangi akan berdampak pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan sehingga menurunkan efektivitas kerja. Bentuk-bentuk dukungan emosional yang diberikan oleh rekan kerja juga telah dibahas dalam sejumlah literatur seperti menemukan adanya korelasi yang signifikan antara dukungan

emosional dari rekan kerja dengan keterikatan kerja. Karyawan akan merasa yakin mampu menyelesaikan pekerjaannya karena mendapat bantuan dalam mengelola emosi. Karyawan yang mendapat dukungan dari rekan kerja dalam bentuk instrumental akan menjaga energi positif, loyalitas, dan ikatan dengan organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Pohl et al., 2022) (Kmieciak, 2022).

Berikut kerangka konseptual terkait dukungan rekan kerja berdasarkan penelitian Khizar, dkk (2023)



Sumber : AD Fadhira, J Suyono Palupi, Herawati, (2024)

Gambar 2.3 kerangka konseptual dukungan rekan kerja

c. **Kategori *coworker support***

Ada dua kategori dukungan sosial: dukungan instrumental dan emosional. Dukungan emosional yang diberikan oleh rekan kerja adalah adanya rekan kerja yang peduli terhadap karyawan lainnya sehingga

dapat berbagi perasaan batin dengan mendengarkan, memberi semangat, dan menunjukkan simpati. Sedangkan dukungan instrumental merupakan bentuk dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dengan memberikan sumber daya dan bantuan praktis dalam bentuk tindakan. (Khedhaouria dkk., 2024); (Azila-Gbetteo dkk., 2020); (Granziera, 2022); (Wang & Huang, 2021).

d. Indikator *coworker support*

Indikator untuk mengukur *coworker support* menurut Settoon and Mossholder's yang diadaptasi oleh Tews et al. (2013), yakni *coworker emotional support* atau dukungan pasif kepada orang lain, seperti didasarkan pada persahabatan, dan perhatian pribadi. Serta *coworker instrumental support* atau dukungan aktif kepada karyawan yang membutuhkan bantuan, seperti membantu individu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya.

2.1.4 Dedication

a. Pengertian *Dedication*

Dedikasi berasal dari kata “dedicate” dalam Bahasa Inggris yang artinya mempersembahkan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dedikasi adalah pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan suatu usaha atau tujuan mulia; pengabdian. Dedikasi ini bisa juga berarti pengabdian untuk melaksanakan cita-cita yang luhur dan diperlukan adanya sebuah keyakinan yang teguh. T Tasmara (2006), dedikasi adalah perilaku matahari yang tetap setia membagi cahaya kepada penduduk di bumi, terbit dan tenggelam sesuai dengan waktu yang

ditentukan. Dedikasi adalah kontribusi gagasan dan tenaga yang diberikan oleh karyawan dengan tulus kepada perusahaan. Semakin tinggi dedikasi karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan (Willianto, 2019). Secara umum, dedikasi menunjukkan sikap seseorang yang sepenuhnya berkomitmen dan bersemangat dalam menjalankan tugas atau tanggung jawab. Hal ini ditandai dengan upaya yang konsisten, investasi emosional, dan keinginan untuk mencapai hasil yang berarti. Individu yang berdedikasi sering kali bersedia untuk melampaui apa yang dituntut, didorong oleh motivasi internal mereka daripada penghargaan eksternal.

Dedikasi juga ditandai dengan tingkat capaian prestasi kerja, pengabdian, kesetiaan pada lembaga, berjasa pada negara, maupun menciptakan karya yang bermanfaat (inovatif) atau cara kreatif untuk memecahkan permasalahan dalam tugasnya dengan penuh tanggungjawab. Dedikasi mengacu pada perasaan penuh makna, antusias dan bangga dalam pekerjaan, serta merasa terinspirasi dan tertantang. Karyawan yang memiliki skor dedikasi yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan, skor rendah pada dedikasi berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. (Saks, 2019)

b. Konsep *Dedication*

Dedikasi merupakan konsep yang memiliki banyak sisi, terutama dalam konteks perilaku organisasi, keterlibatan kerja, dan psikologi. Konsep ini dapat dikaji secara mendalam dari berbagai perspektif, termasuk komitmen pribadi, fokus profesional, dan keterikatan emosional terhadap tugas atau organisasi.

1) Dedikasi dalam Perilaku Organisasi

Di tempat kerja, dedikasi merupakan komponen inti dari keterlibatan karyawan. Karyawan yang berdedikasi biasanya:

- ✓ Merasakan tujuan dalam pekerjaan mereka.
- ✓ Menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan nilai organisasi.
- ✓ Menunjukkan motivasi dan ketekunan tingkat tinggi, bahkan dalam situasi yang menantang.
- ✓ Bangga dengan pekerjaan mereka dan antusias dengan apa yang mereka lakukan.
- ✓ Tangguh dan proaktif dalam memecahkan masalah atau menghadapi rintangan.

Menurut Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006), dedikasi merupakan salah satu dari tiga dimensi keterlibatan kerja (bersama dengan semangat dan penyerapan). Mereka mendefinisikan dedikasi sebagai sesuatu yang dicirikan oleh:

- ✓ Rasa penting : Merasa bahwa pekerjaan seseorang bermakna dan bernilai.
- ✓ Inspirasi : Merasa bersemangat dan termotivasi oleh pekerjaan seseorang.

- ✓ Kebanggaan : Merasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan dan organisasinya.
- ✓ Antusiasme : Merasa bergairah terhadap tugas, yang mengarah pada respons emosional yang positif.
- ✓ Tantangan : Melihat tugas yang sulit sebagai peluang untuk tumbuh, bukan sebagai hambatan.

2) Dedikasi dalam Psikologi

Dari sudut pandang psikologis, dedikasi berkaitan erat dengan konsep-konsep seperti motivasi intrinsik dan teori penentuan nasib sendiri (Deci & Ryan, 1985). Orang-orang yang termotivasi secara intrinsik untuk menyelesaikan suatu tugas berdedikasi karena mereka merasa pekerjaan itu sendiri memberi penghargaan, bukan karena didorong oleh penghargaan eksternal seperti uang atau pengakuan. Dedikasi tumbuh subur ketika individu merasa mandiri, kompeten, dan terhubung dengan tujuan pekerjaan mereka.

3) Dedikasi Sebagai Dimensi Keterlibatan Karyawan

Dalam model keterlibatan karyawan Kahn (1990) , dedikasi dapat dilihat sebagai bagian dari keterlibatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat tidak hanya hadir secara fisik tetapi juga berkomitmen secara mental dan emosional terhadap peran mereka, yang mencerminkan tingkat dedikasi yang tinggi.

Menurut Kahn (1990) , keterikatan karyawan memiliki tiga dimensi:

- ✓ Fisik : Energi yang dikeluarkan untuk menyelesaikan tugas.
- ✓ Kognitif : Fokus dan konsentrasi mental yang dibutuhkan untuk tampil baik.
- ✓ Emosional : Semangat dan dedikasi seseorang terhadap pekerjaannya.

4) Dedikasi dan Kinerja

Sejumlah penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara dedikasi dan kinerja kerja. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi cenderung:

- ✓ Mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi .
- ✓ Tunjukkan kegigihan yang lebih besar saat menghadapi tantangan.
- ✓ Berkontribusi positif terhadap hasil tim.
- ✓ Menunjukkan pemecahan masalah yang kreatif karena investasi mendalam mereka pada tugas.

5) Konstruksi Terkait

- ✓ Komitmen Kerja : Dedikasi sering kali berkaitan erat dengan komitmen organisasi, di mana individu merasa terikat dengan pekerjaan mereka dan berusaha keras untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
- ✓ Gairah : Dedikasi sering kali melibatkan tingkat gairah dan antusiasme yang tinggi, yang mendorong individu untuk bekerja pada level yang tinggi.

- ✓ Ketekunan : Individu yang berdedikasi menunjukkan ketekunan, mempertahankan fokus dan energi bahkan dalam tugas yang sulit atau monoton.

c. Faktor yang Mempengaruhi *Dedication*

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi dedikasi ini, yaitu motivasi intrinsik meliputi minat terhadap pekerjaan, makna pekerjaan dan kepuasan pribadi dan motivasi ekstrinsik meliputi penghargaan dan insentif serta pengakuan dari atasan. Secara rinci faktor – faktor yang mempengaruhi dedikasi adalah sebagai berikut:

1) Komitmen terhadap Organisasi

- ✓ Rasa memiliki. Jika karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi dan terlibat dalam pengambilan keputusan, mereka lebih mungkin menunjukkan dedikasi yang tinggi.
- ✓ Kepuasan kerja. Tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan peran di dalam perusahaan akan meningkatkan komitmen dan dedikasi karyawan.
- ✓ Visi dan misi organisasi. Keselarasan antara nilai pribadi dengan visi dan misi organisasi juga berkontribusi terhadap tingkat dedikasi karyawan.

2) Kepemimpinan

- ✓ Gaya kepemimpinan : Pemimpin yang mendukung, memberikan arahan yang jelas, dan menunjukkan empati kepada karyawannya cenderung menciptakan lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan dedikasi.

- ✓ Keterlibatan pemimpin : Pemimpin yang terlibat secara langsung dalam perkembangan individu karyawannya dapat meningkatkan loyalitas dan dedikasi.

3) Budaya dan Lingkungan Kerja

- ✓ Budaya organisasi. Budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan penghargaan terhadap usaha karyawan akan meningkatkan dedikasi.
- ✓ Lingkungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang kondusif, dengan dukungan dari rekan kerja dan atasan, membuat individu merasa lebih nyaman dan terdorong untuk lebih berkomitmen.
- ✓ Fleksibilitas kerja. Kesempatan untuk menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan juga dapat mempengaruhi tingkat dedikasi. Fleksibilitas ini sering kali menghasilkan rasa syukur yang berakhir pada dedikasi yang lebih tinggi.

4) Hubungan Antarpribadi

- ✓ Dukungan rekan kerja. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan dukungan sosial di lingkungan kerja dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan dedikasi seseorang.
- ✓ Keterlibatan dalam tim. Partisipasi aktif dalam tim atau kelompok proyek dapat membuat seseorang merasa lebih bertanggung jawab dan, pada akhirnya, lebih banyak konservasi.

5) Pengembangan Diri dan Peluang Karir

- ✓ Kesempatan untuk belajar. Ketika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan keterampilan dan potensi mereka, ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan dedikasi.
- ✓ Peluang karir. Jika karyawan melihat adanya peluang untuk berkembang dan maju dalam karir mereka, mereka cenderung lebih berusaha untuk mencapai tujuan tersebut.

6) Penghargaan terhadap Kinerja

- ✓ Feedback positif. Mendapatkan umpan balik positif dari atasan atau rekan kerja terkait kinerja dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi.
- ✓ Evaluasi kinerja yang adil. Sistem evaluasi kinerja yang transparan dan adil juga mempengaruhi dedikasi seseorang, karena merasa dihargai atas usaha mereka.

7) Pengaruh Kepribadian dan Sikap Pribadi

- ✓ Kepribadian individu : Orang dengan kepribadian yang lebih berorientasi pada tujuan, memiliki disiplin diri yang tinggi, dan ketahanan cenderung memiliki tingkat dedikasi yang lebih besar.
- ✓ Sikap terhadap pekerjaan : Sikap positif terhadap pekerjaan dan tanggung jawab sering kali menjadi penentu seberapa besar seseorang akan mengajukan izin.

2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

Ada banyak penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu terkait dengan variabel *Coworcer Support*, *Dedication* dan Kinerja. Penjelasan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dapat dilihat di Tabel 2. 2 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian yang Relevan

No	Judul Penelitian	Peneliti	Sumber	Persamaan	Hasil
1.	Pengaruh Dukungan Organisasi, Dukungan Atasan, Dan Dukungan Rekan Kerja Yang Dirasakan Terhadap Kinerja Pegawai Kapanewon Girimulyo Kulon Progo	Ahmad Jamil Hidayatullah (2023)	Jurnal EK&BI, Volume 6, Nomor 2 Des 2023	Dukungan Organisasi, Dukungan Rekan Kerja, Kinerja	Hasil uji menyatakan jika dukungan organisasi yang dirasakan memengaruhi secara positif signifikan kinerja pegawai,
2.	<i>The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment On Employee Performance: The Mediating Effects of Job Satisfaction</i>	Desi Ratnasari, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya (2023)	https://profit.ub.ac.id	<i>Perceived Organizational Support</i> , Kinerja	Simpulan dari penelitian ini adalah <i>perceived organizational support</i> tidak memiliki pengaruh signifikan pada <i>employee performance</i>

No	Judul Penelitian	Peneliti	Sumber	Persamaan	Hasil
3.	Pengaruh Dukungan Rekan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan CV. Muda Jaya Utama Sidoarjo	Ardi Saputra (2024)	Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 13 No. 02,	Dukungan Rekan Kerja, Kinerja	Hasil penelitian bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Rekan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gawi Maju Karsa Site Purworejo	Muhammad Firmansyah, Dorothea Wahyu Ariani (2023)	Lentera: Multidisciplinary Studies Volume 2 Number 1, November , 2023	dukungan rekan kerja, Kinerja	Hasil penelitian bahwa dukungan rekan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja
5.	Pengaruh Promosi Jabatan, Rekan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. PLN Unit Induk Wilayah Suluttenggo)	Ribka Exanty Palandeng, Olivia Nelwan, Yance Uhing (2022)	Jurnal EMBA Vol. 10 No. 3 Juli 2022, Hal. 795-802	Rekan kerja, Kinerja	Simpulan dari penelitian ini adalah Rekan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
6.	Dukungan Kerja (Coworker Support) Dan Self Efficacy Terhadap Emotional Stability Dan Kinerja	Arini Novandalina, Rokhmad Budiyono (2022)	Jurnal STIE Semarang Vol 14 No 1 Edisi	<i>Coworker support</i> , kinerja	Simpulan dari penelitian ini adalah <i>Coworker support</i> berpengaruh

No	Judul Penelitian	Peneliti	Sumber	Persamaan	Hasil
			Februari 2022		positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM
7.	Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Munparidi, A. Jalaludin Sayuti (2020)	https://jurnal.polsri.ac.id/index.php/JAMB	Keterlibatan karyawan, kinerja	Hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kinerja dinyatakan berpengaruh tidak signifikan
8.	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan	Salwa Safira, Hasrudy Tanjung (2024)	Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah	keterlibatan kerja. kinerja pegawai	Hasil penelitian terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai
9.	Coworker's Support dan Work Engagement pada Generasi Millennial	Etik Darul Muslikah, Yanto Prasetyo, Daniel Christanto,	https://dx.doi.org/10.20961/wjp.v14i2.59233	Coworcer support, work engagement	Hasil penelitian terdapat hubungan positif antara <i>work</i>

No	Judul Penelitian	Peneliti	Sumber	Persamaan	Hasil
		Benyamin Alexander (2022)			<i>engagement</i> dan <i>coworker's support</i>
10.	Pengaruh Coworker Support Dan Supervisor Support Terhadap Work Engagement Melalui Meaningful Work	Dewi Masyitha Al Faizah (2022)	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 3	Coworker Support, Work Engagement	Hasil penelitian ini <i>coworker support</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap <i>work engagement</i>
11.	The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Keuangan Mandiri Utama	Ratih Sri Intan Maisyuri (2021)	Dinasti International Journal of Management Science Vol 2 Edisi 4	Dedication, Kinerja	Hasil penelitian adalah dedication berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance

2.3 Pengembangan Hipotesis

Kerangka berpikir dalam melakukan penelitian sebaiknya dimulai dari model konseptual yang menjelaskan bagaimana teori yang melandasinya saling berhubungan.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

2.3.1. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *dedication*.

Perceived organizational support merupakan dukungan pegawai yang berasal dari organisasi. Dengan adanya dukungan organisasi dapat mengakibatkan dedikasi kerja meningkat dan pegawai akan antusias melakukan pekerjaan serta akan bertanggung dengan pekerjaan yang sudah diberikan. Pada penelitian Ariarni dan Afrianty (2017), Firnanda dan Wijayati (2021), serta Claudianty dan Suhariadi (2021) ditemukan hasil bahwa *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan pada dedikasi yang merupakan dimensi dari *work engagement*. R Nawrin dan M A Salam menemukan bahwa untuk meningkatkan tingkat dedikasi pegawai, organisasi perlu lebih menekankan pada persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi Artinya, semakin tinggi *perceived organizational support* dapat meningkatkan dedikasi kerja pegawai.

2.3.2. Pengaruh *coworker support* terhadap *dedication*

Komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, akan memberikan motivasi penuh untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya. Sementara itu dengan adanya support dari rekan kerja akan menjadikan pegawai merasa bahwa mereka dapat bekerja lebih baik meskipun menjumpai keterbatasan dalam pelaksanaan pekerjaannya (Karatepe & Aga, 2013). Dukungan rekan kerja dinilai dapat menginisiasi timbulnya rasa saling memiliki antar pegawai di tempat kerja yang kemudian akan timbul sebuah sikap saling support kepada sesama rekan terutama ketika terjadi masalah terkait pekerjaan dan hal tersebut secara signifikan dapat meningkatkan dedikasi pegawai. Sependapat dengan (Talebzadeh & Karatepe, 2020); (Anitha, 2014); (Caesens et al., 2014) bahwa *coworker support* memiliki pengaruh yang signifikan pada dedikasi kerja pegawai yang merupakan dimensi dari keterikatan kerja.

2.3.3. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja

Perceived organizational support merupakan dorongan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas. Karyawan yang merasakan dorongan organisasi memiliki perasaan berhutang budi pada organisasi yang menyebabkan karyawan akan melakukan aktivitas apapun untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Pada penelitian Luh et al. (2020) serta AJ Hidayatullah (2023) dinyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

2.3.4. Pengaruh *coworker support* terhadap kinerja

Dukungan rekan kerja dapat menciptakan suasana kerja jadi menyenangkan dimana karyawan merasa diperhatikan, didorong, dan termotivasi. Rekan kerja mampu secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan karena mereka merasa lebih antusias, terlibat, dan produktif dalam bekerja. Dengan dukungan yang kuat dari rekan kerja, karyawan cenderung lebih termotivasi, fokus dan efisien dalam bekerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan. Dukungan dari rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung pengembangan pribadi dan profesional karyawan, sehingga membantu meningkatkan kinerjanya. Sengkey et al., (2021) menyatakan hasil dukungan sosial dari rekan kerja mendapatkan dampak positif pada kinerja pegawai. Ahmed et al. (2020) berpendapat atas dukungan rekan kerja bersifat positif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian A Saputra (2024).

2.3.5. Pengaruh *dedication* terhadap kinerja

Dedikasi diartikan sebagai sikap seseorang yang stabil secara emosional dan positif terhadap pekerjaan dengan tujuan mencapai hasil yang signifikan secara pribadi. Sedangkan menurut JR Van Scotter dan SJ Motowidlo (1996), dedikasi kerja merupakan perilaku disiplin pegawai dalam bekerja yang meliputi patuh dalam menjalankan peraturan, kerja keras, memiliki ketahanan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan mengambil inisiatif dalam pemecahan masalah. Dedikasi biasanya diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang meliputi: sangat terlibat dalam pekerjaan, merasa penting dan berarti, antusias, inspiratif, bangga dan menyukai tantangan (Schaufeli, 2012). Dalam rangka pencapaian tujuan dan kepentingan organisasi dipengaruhi oleh kinerja dan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Motivasi pegawai untuk berkinerja baik dilandasi oleh dedikasi kerja yang dapat mendorong pegawai untuk bertindak secara sengaja dalam memajukan kepentingan organisasi (JR Van Scotter dan SJ Motowidlo 1996). Di samping itu, pegawai yang berdedikasi lebih memahami dan mendukung nilai-nilai perusahaan dan cenderung berusaha lebih keras dalam menjaga citra perusahaan. Pegawai yang berdedikasi merupakan aset vital bagi organisasi dalam mencapai target yang dibebankan (MR Bamidele, 2019). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dedikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.3.6. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja dengan *dedication* sebagai variabel intervening

Adanya dukungan dari organisasi yang dirasakan dapat meningkatkan dedikasi pegawai yang pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja pegawai yang optimal. Tentunya dengan dikatakan bahwa peranan dedikasi pegawai dalam memediasi *perceived organizational support* dan kinerja pegawai dapat berkontribusi dalam proses pengoptimalan kinerja pegawai yang telah direncanakan dalam pekerjaannya. Adanya dukungan organisasi menimbulkan sikap dedikasi dimana pegawai merasa sangat terlibat, penting dan berarti bagi organisasi sehingga perasaan positif tersebut akan secara otomatis memacu pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya. Ini berarti bahwa variabel *dedication* dapat memediasi *perceived organizational support* dan kinerja pegawai. Dimana semakin besar dukungan organisasi yang dirasakan pegawai akan meningkatkan dedikasi sehingga pegawai akan mengeluarkan secara maksimal kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target kinerja pegawai yang menjadi tanggung jawabnya.

2.3.7. Pengaruh *coworker support* terhadap kinerja dengan *dedication* sebagai variabel intervening

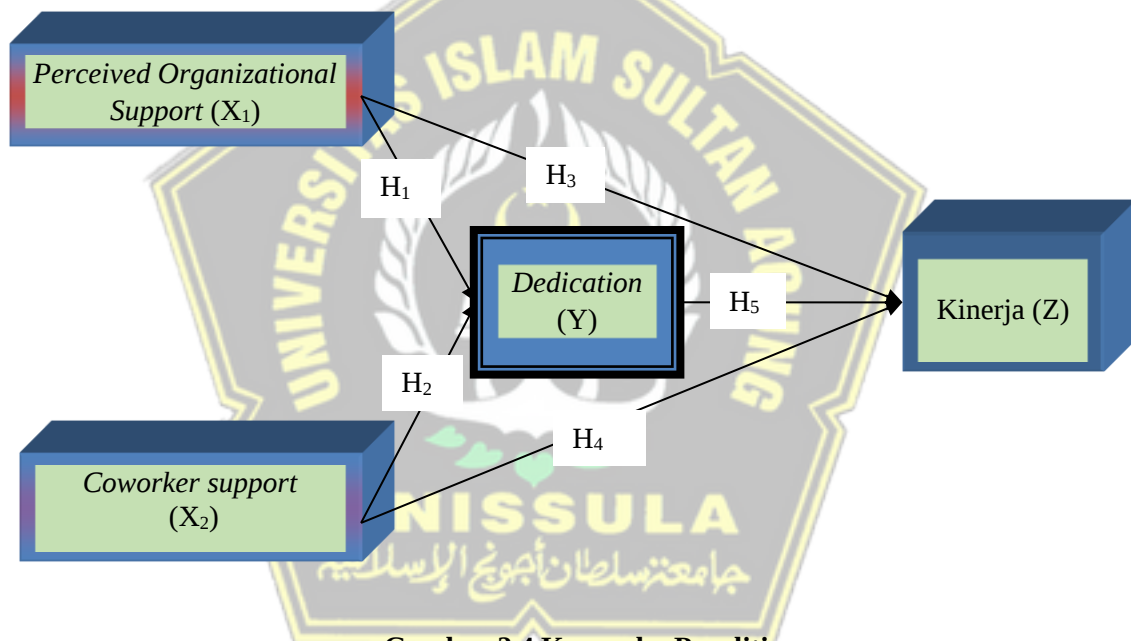
Dukungan dari sesama rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, serta saling mendukung dan rukun antar pegawai. Kondisi ini akan memunculkan perasaan saling terikat dan merasa dilibatkan yang pada akhirnya akan mampu mendorong pegawai untuk menyelesaikan target kinerja dengan optimal.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel *dedication* dapat memediasi hubungan antara *coworker support* dan kinerja pegawai.

2.4 Kerangka Penelitian

Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti (Sugiyono 2018 : 62). Kerangka berfikir menggambarkan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka berfikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasarkan teori.

Kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :



Gambar 2.4 Kerangka Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Peneliti merumuskan hipotesis penelitian berdasarkan kerangka berpikir dalam bentuk proposisi atau pernyataan sebagai jawaban sementara atas pertanyaan penelitian. Berdasarkan kerangka berpikir diatas, hipotesis penelitian yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1 Diduga terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap dedikasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.
- H2 Diduga terdapat pengaruh *coworker support* terhadap dedikasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.
- H3 Diduga terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.
- H4 Diduga terdapat pengaruh *coworker support* terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.
- H5 Diduga terdapat pengaruh dedikasi pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.
- H6 Diduga terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dengan *dedication* sebagai variabel intervening.
- H7 Diduga terdapat pengaruh *coworker support* terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dengan *dedication* pegawai sebagai variabel intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan *explanatory research*, untuk menjelaskan hubungan antara variabel satu dan lainnya melalui suatu hipotesis (Sugiyono, 2012). Tujuannya adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan sehingga hasilnya dapat diketahui apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak, sehingga dapat memperkuat teori yang akan digunakan sebagai pijakan ke depannya. Tujuan utama dari penelitian ini yaitu mengetahui dan mengidentifikasi pengaruh antara variabel *perceived organizational support* (X_1), *coworker support* (X_2), *dedication* (Y) terhadap kinerja (Z)

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai berstatus ASN di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang sebanyak 109 orang dengan data sebagai berikut:

Tabel 3.1
Populasi

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Kantor	1
2	Kepala Seksi	9
3	Supervisor Fungsional Pemeriksa	6
4	AR, Fungsional non Supervisor, Juru Sita	63
5	Pelaksana lainnya	29
	Jumlah	108

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Menurut Sekaran (2006), sampel merupakan sebagian dari populasi. Sugiyono (2019), sampel adalah bagian tertentu dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Besarnya jumlah populasi menyebabkan peneliti kesulitan untuk dapat mempelajari semua yang ada pada populasi tersebut. Adanya keterbatasan dana, waktu, dan tenaga, menjadi salah satu penyebab peneliti menggunakan sampel untuk mewakili populasi dalam penelitian.

Ada dua teknik pengambilan sampling meliputi probability sampling dan non-probability sampling. Probability sampling adalah teknik sampling yang memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur untuk dipilih menjadi sampel. Non-probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel". Pada penelitian ini, peneliti menggunakan non-probability sampling dengan teknik *simple random sampling* yaitu dengan memberikan kesempatan yang sama pada setiap anggota populasi. Untuk menghitung jumlah sampel peneliti menggunakan rumus Slovin berikut:

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

Keterangan

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = tingkat kesalahan yang diinginkan (margin of error),
peneliti menggunakan 10%

sehingga besarnya sampel dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{108}{1 + 108(0.1)^2} \\ &= 51.9231 \\ &= 52 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka sampel dalam penelitian ini adalah minimal **52 pegawai**

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini antara lain menggunakan:

1. Data Primer

Sugiyono (2018) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data yang akan digunakan adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari responden berupa angket atau kuesioner yang disebarkan kepada responden pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang serta dengan melakukan observasi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang digunakan untuk mendukung penelitian yang sedang dilakukan, misalnya data kepegawaian Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang, dokumen jurnal atau makalah ilmiah, serta laporan-laporan termasuk berbagai peraturan yang berkaitan dengan variabel yang dilakukan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara studi lapangan yaitu dengan melakukan penelitian langsung ke lokasi yang akan diteliti.

1. Teknik Pengumpulan Data Primer

- a. Kuesioner

Pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan metode kuesioner, yakni mengumpulkan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada responden dalam bentuk daftar pertanyaan yang telah disusun yang berhubungan dengan masalah penelitian kepada responden

untuk dijawab dan dinilai sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan dialami oleh responden.

Langkah-langkah dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

- Menyebarkan kuesioner-kuesioner tersebut kepada para responden dan meminta mereka untuk menjawab pertanyaan - pertanyaan tersebut dengan jujur dan sesuai dengan keadaan yang dialaminya.
- Memberikan penilaian pada kuesioner dengan bobot yang telah ditentukan sebelumnya
- Hasil jawaban kuesioner yang terkumpul akan dipergunakan sebagai analisis penelitian.

Dalam penelitian ini responden yang menjawab kuesioner adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

b. Observasi

Pengumpulan data melalui observasi digunakan untuk memperoleh data dengan cara melakukan pengamatan terhadap fenomena-fenomena dari variabel yang akan diteliti. Observasi bermanfaat untuk mengetahui sejumlah peristiwa atau kejadian penting yang tidak bisa diperoleh dengan tehnik kuesioner dan interview, sehingga dapat diamati dengan observasi langsung.

2. Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang digunakan untuk mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi kepustakaan yang dilakukan dengan cara mempelajari berbagai bahan bacaan

seperti buku-buku teoritis, dokumen jurnal atau makalah ilmiah, serta laporan-laporan termasuk berbagai peraturan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti dengan tujuan untuk menghasilkan data kuantitatif yang akurat. Dalam proses pengumpulan data, instrumen atau alat yang dipakai adalah kuisioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang mesti dijawab oleh responden penelitian.

Kuisioner dinilai dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2010:137), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut akan diberikan skor pada setiap pertanyaan dari nilai 1 sampai 5, alternatif jawaban sebagai berikut:

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Kurang Setuju

2 = Tidak setuju

1 = Sangat tidak setuju

Karena skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, maka jenis data dalam penelitian ini termasuk data ordinal dimana didasarkan pada rangking yang diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya.

3.5 Variabel dan Indikator

Indrianto dan Supomo (2012) mengemukakan definisi operasional adalah penentuan *construk* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Sesuai masalah dan tujuan penelitian, variabel penelitian ini terdiri dari variabel dependen Kinerja dan *dedication*, serta variabel independen *Perceived Organizational Support* dan *Coworker Support*.

Definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Defini Operasional	Indikator	Sumber
1.	<i>Perceived Organizational Support</i>	Persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai seberapa besar organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Aspek penting <i>perceived organizational support</i> , yaitu: keadilan, dukungan dari atasan/pimpinan, dan penghargaan atau rewards dari organisasi dan kondisi kerja (Kurtessis & Eisenberger, 2017)	1. Fairness (Keadilan) 2. Supervisor Support (dukungan atasan) 3. <i>Organizational Rewards and Job Conditions</i> (Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja) 4. <i>Job Security</i> (Keamanan Pekerjaan)	Eisenberger (2002), Shanock, & Wen, 2020
2.	<i>Coworker Support</i>	<i>Coworker support</i> mengacu pada bantuan, dorongan, dan dukungan emosional yang diterima karyawan dari rekan-rekan mereka di tempat kerja, dapat berupa bantuan terkait tugas, berbagi informasi, atau memberikan dukungan	1. Aspek Emosional 2. Aspek Instrumental 3. Aspek Informatif 4. Aspek Persahabatan	D. Byrne and D. Nelson (1965)

No	Variabel	Defini Operasional	Indikator	Sumber
		moral dan emosional selama masa-masa sulit. Dukungan ini menumbuhkan rasa persahabatan dan rasa memiliki dalam tim, yang secara positif memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan.		
2.	<i>Dedication</i>	Dedikasi adalah sikap yang mengacu pada inspirasi, antusiasme, kebanggaan, signifikansi, dan keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan (Rayton & Yalabik, 2014; Hoon Song, Kolb, Lee, & Kim 2012, Schaufeli et al 2006)	1. Signifikansi (meaningfulness) 2. Antusiasme 3. Kebanggaan (Pride) 4. Inspirasi (Inspiration) 5. Tantangan (Challenge)	Skala Keterlibatan Kerja Utrecht (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli, Bakker, dan Salanova (2006)
3.	Kinerja	Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi dan disertai dengan kemampuan, kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Wirawan dalam Busro (2018:99)	1. Hasil Kerja - Kualitas Pekerjaan - Kuantitas Pekerjaan - Efisiensi Melakukan Tugas 2. Perilaku Kerja - Disiplin Kerja - Ketelitian 3. Sifat Pribadi - Kejujuran - Kreatif	Wirawan dalam Busro (2018:99)

Dari masing-masing aspek memiliki indikator-indikator seperti yang ditunjukkan pada tabel 3.2 yang dituangkan dalam beberapa bentuk pertanyaan untuk dijawab responden, dengan pilihan jawaban menggunakan skala Likert, yaitu

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.6 Teknik Analisis

Metode analisis penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisis SEM adalah pengembangan dari analisis jalur (*path analysis*), sehingga analisis jalur merupakan dasar dari analisis SEM. *Software* SEM yang digunakan pada saat ini diantaranya AMOS, LISREL, TETRAD, PLS dan GCSA. Pemilihan *software* SEM harus ditentukan sebelum digunakan. Hal ini penting karena setiap *software* SEM memiliki persyaratan yang harus sesuai dengan model SEM. Pertimbangan dalam pemilihan *software* adalah jenis SEM yang dianalisis.

Analisis data dalam penelitian ini, dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih tepat dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. PLS memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial.

Dikemukakan oleh Ghazali, (2018: 42) menyatakan bahwa PLS merupakan metode analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi serta mempunyai implikasi yang optimal dalam ketepatan prediksi. Asumsi di dalam PLS hanya berkaitan dengan pemodelan persamaan struktural yaitu (1) hubungan antar variabel laten dalam *inner model* adalah linier dan aditif, (2) model struktural bersifat rekursif. PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan atau memprediksikan ada tidaknya hubungan antar variabel laten yang dukungan teorinya masih tentatif ataupun pengukuran setiap variabel laten masih baru sehingga lebih menekankan data daripada teori (Ghazali, 2018: 37). Selain itu, model penelitian ini mengindikasikan lebih dari

satu variabel dependen oleh karenanya akan lebih cocok menggunakan SEM dengan PLS dibanding dengan SEM yang berbasis kovarian.

Asumsi tentang distribusi juga merupakan syarat penting dalam SEM. Data dalam pemodelan harus memenuhi distribusi multinormal, apabila syarat ini tidak terpenuhi maka estimasi akan dialihkan pada pendekatan *resampling* atau *bootstrapping*. Sedangkan pada PLS, asumsi distribusi *multinormal* tidak diperlukan karena estimasi langsung menggunakan teknik *bootstrapping*.

Kelebihan lain PLS adalah kemampuannya memetakan seluruh jalur ke banyak variabel dependen dalam satu model penelitian yang sama dan menganalisis semua jalur dalam model struktural secara simultan. Data di dalam PLS juga tidak harus terdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar yaitu bisa berkisar antara 30 – 50, namun PLS juga cocok untuk mengestimasi bahkan sampai lebih dari 200 sampel. PLS selain dapat mengkonfirmasi teori, juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten sehingga dalam rangka penelitian berbasis prediksi, PLS lebih cocok untuk menganalisis data.

SEM dirancang dengan syarat adanya dukungan teori yang kuat, sedangkan pada pemodelan PLS bisa berbasis (1) teori, (2) hasil-hasil penelitian empiris, (3) analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain, (4) hal-hal normatif, misalnya peraturan pemerintah, undang-undang dan (5) hubungan rasional lainnya. Sehingga landasan teori pada PLS bisa bersifat kuat, lemah, bahkan eksploratif. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif sehingga indikator bisa berbasis teori atau mengadaptasi indikator yang pernah dipakai oleh peneliti sebelumnya. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang

berbasis kovarian karena hubungan indikator dengan variabelnya adalah refleksif saja sehingga akan menjadi *unidentified model*.

Pemilihan metode PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat empat variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau *manifest* (Ghozali, 2018: 46) sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten.

Menurut Naftali, (2019: 17) Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap :

- a. Analisa outer model
- b. Analisa inner model
- c. Pengujian Hipotesis

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator:

- a. Convergent validity
- b. Discriminant validity
- c. Unidimensionality (Reliabilitas)

Sedangkan analisa *inner model* atau analisa struktural model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun *robust* dan akurat. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi:

- a. *Inner VIF Value*
- b. Akurasi Prediksi dengan Kriteria *R Square*
- c. *F Square* (simultan)

Untuk Pengujian Hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *probabilitas* nya dan *t-statistik* nya. Untuk nilai *probabilitas*, nilai P-Value dengan *alpha* 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai *t-tabel* untuk *alpha* 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesis adalah ketika *t-statistik* > *t-tabel*.

1. Analisa Outer Model

Analisa outer model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Menurut Fornell dan Larcker, (dalam Naftali, 2019: 18) Uji yang dilakukan pada outer model:

1) *Convergent Validity*

Validitas konvergen (*Convergent validity*) model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.

Validitas konvergen adalah sejauh mana ukuran berkorelasi positif dengan langkah-langkah alternatif dari konstruk yang sama. Untuk mengevaluasi validitas konvergen konstruk reflektif, peneliti mempertimbangkan outer loadings indicator dan Average Variance Extracted (AVE).

a. *Outer loadings (loading factor)*

- Kriteria outer loading menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruk
- Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya
- Nilai loading yang diharapkan > 0.7
- Hapus indikator apabila nilai outer loading < 0.4
- Apabila outer loading di antara $0.4 - 0.7$, coba hapus indikator dan amati pengaruhnya terhadap kenaikan AVE dan Composite Reliability, apabila setelah dihapus meningkatkan AVE > 0.5 maka biarkan dihapus, kalau tidak batalkan

b. *Average variance extracted (AVE)*

Nilai AVE setidaknya-tidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Sebaliknya, AVE kurang dari 0,50 menunjukkan bahwa rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk.

2) Discriminant Validity

a. Kriteria Fornell-Larcker

Fornell-Larcker menyebutkan bahwa suatu variabel laten berbagi varian lebih dengan indikator yang mendasarinya daripada dengan variabel-variabel laten lainnya. Hal ini jika diartikan secara statistik, maka nilai AVE setiap variabel laten harus lebih besar dari pada nilai R^2 tertinggi dengan nilai variabel laten lainnya. Pendekatan alternatif untuk mengevaluasi hasil Fornell-Larcker kriteria adalah untuk menentukan apakah AVE lebih besar dari korelasi kuadrat dengan konstruk lainnya. Logika metode Fornell-Larcker didasarkan pada gagasan bahwa konstruk berbagi lebih banyak varians dengan indikator terkait daripada dengan konstruk lainnya.

b. Cross loading

Cross-loadings merupakan pendekatan pertama untuk menilai validitas diskriminan indikator. Secara khusus, outer loadings indikator pada konstruk yang terkait harus lebih besar daripada cross-loadings mana pun pada konstruk lainnya. Jika kriteria Fornell-Larcker menilai validitas diskriminan pada tataran konstruk (variabel laten), maka cross-loading memungkinkan pada tataran indikator. Jika suatu indikator mempunyai korelasi yang lebih tinggi dengan variabel laten lainnya daripada dengan variabel latennya sendiri maka kecocokan model harus dipertimbangkan ulang.

c. Kriteria heterotrait-monotrait (HTMT)

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) adalah rata-rata dari semua korelasi indikator lintas konstruk yang mengukur konstruk berbeda relatif terhadap rata-rata (geometris) dari rata-rata korelasi indikator yang mengukur konstruk yang sama. Secara teknis, pendekatan HTMT adalah perkiraan dari apa korelasi sebenarnya antara dua konstruk akan diukur dengan sempurna jika mereka benar-benar dapat diandalkan. Korelasi antara dua konstruk mendekati 1 menunjukkan kurangnya validitas diskriminan. Kriteria ini mampu mendeteksi validitas diskriminan yang tidak bisa dideteksi dengan kriteria Fornell-Larcker dan Cross Loading (Hanseler, Ringle and Sarstedt: 2015).

Nilai ambang yang diharapkan dari HTMT adalah kurang dari 0,90 jika model jalur mencakup konstruk yang secara konseptual sangat mirip. Dengan kata lain, nilai HTMT di atas 0,90 menunjukkan kurangnya validitas diskriminan. Selain itu, HTMT dapat berfungsi sebagai dasar dari uji validitas diskriminan statistik.

3) Unidimensionality (Uji Reliabilitas)

a. Cronbach Alpha

Cronbach alpha mengasumsikan bahwa semua indikator sama-sama andal misalnya semua indikator memiliki outer loadings yang sama pada konstruk. Tetapi PLS-SEM memprioritaskan indikator sesuai dengan reliabilitas masing - masing. Selain itu, cronbach alpha sensitif terhadap jumlah item dalam skala dan umumnya cenderung

meremehkan reliabilitas konsistensi internal. Dengan demikian, dapat digunakan sebagai ukuran reliabilitas konsistensi internal yang lebih konservatif. Nilai ini mencerminkan reliabilitas semua indikator dalam model. Besaran nilai minimal adalah 0,7 sedangkan idealnya adalah 0,8 atau 0,9

b. Composite Reliability

Composite reliability bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat reliabilitas yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan cronbach alpha. Secara khusus, nilai composite reliability 0,60 - 0,70 dapat diterima dalam penelitian eksplorasi, sementara dalam tahap penelitian yang lebih advanced, nilai antara 0,70 dan 0,90 dapat dianggap memuaskan. Nilai di atas 0,90 tidak diinginkan karena mereka menunjukkan bahwa semua variabel indikator mengukur fenomena yang sama dan karenanya tidak mungkin menjadi ukuran valid dari konstruk. Dengan demikian, nilai-nilai composite reliability di bawah 0,60 menunjukkan kurangnya reliabilitas konsistensi internal.

2. Analisa Inner Model

Menurut Naftali (2019: 25). Analisis *inner model* atau sering disebut analisis model struktural dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun kuat (*robust*) dan akurat, Analisis *Inner model* terdiri dari :

1) Inner VIF Value

- Pengujian apakah inner model memiliki masalah kolinearitas
- Kriteria yang diharapkan $VIF < 5$

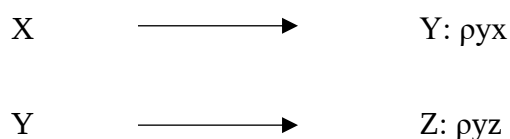
- Akurasi Prediksi dengan Kriteria R Square
- $R^2 < 0.3$ none or very weak (sangat lemah)
- $0.3 < R^2 < 0.5$ weak (lemah)
- $0.5 < R^2 < 0.7$ moderate (sedang)
- $R^2 > 0.7$ strong (kuat)

1) *F Square* (simultan)

- a. Kriteria
 - 0.02 -> kecil
 - 0.02 – 0.15 menengah
 - 0.15 – 0.35 besar
- b. Kriteria yang diharapkan $F^2 > 0.15$
- c. Di atas 0.02 masih dapat diterima

Metode analisis data penelitian ini menggunakan metode *path analysis* atau analisis jalur. Menurut Ghozali, (2018: 42) menyatakan bahwa teknik analisis jalur digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (pengaruh) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dan hubungan kausal. Diagram jalur dapat menunjukkan bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengaruh langsung adalah pengaruh dari satu variabel independen ke variabel dependen, tanpa melalui variabel dependen lainnya. Pengaruh langsung hasil dari X terhadap Y terhadap Z atau lebih sederhana dapat disajikan sebagai berikut:

Pengaruh langsung (Direct Effect)

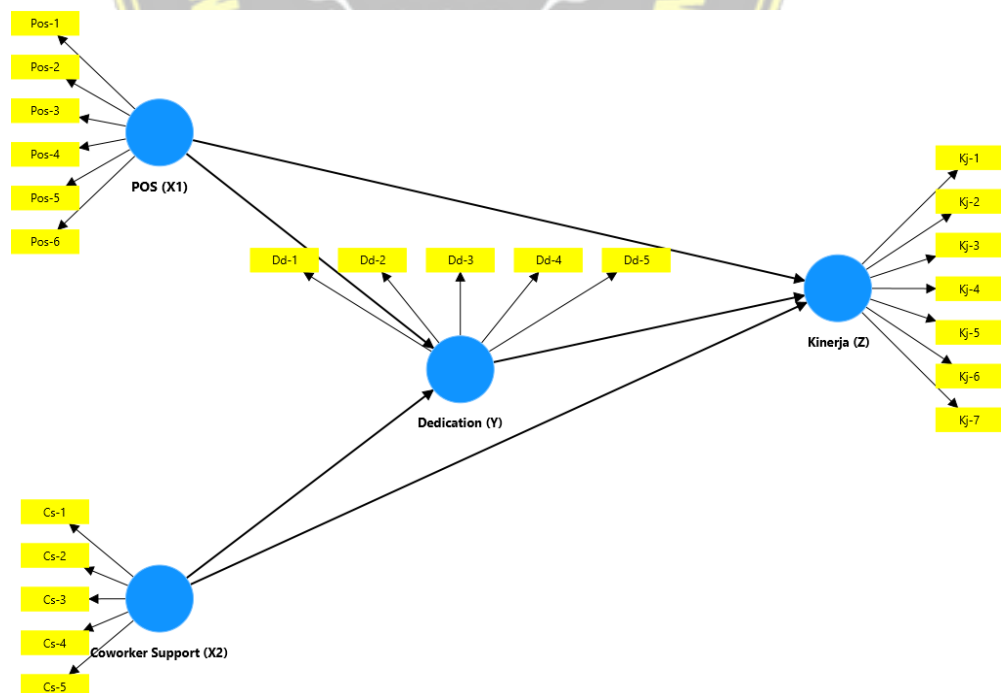


Pengaruh tidak langsung adalah situasi dimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui variabel lain yang disebut variabel *intervening*. Pengaruh tidak langsung hasil dari X terhadap Z melalui Y atau lebih sederhana dapat disajikan sebagai berikut:

Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect)

$X \longrightarrow Y \longrightarrow Z: (\rho_{yx}).(\rho_{yz})$

Sementara itu pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Penjelasan diatas memperlihatkan bahwa hasil pengaruh langsung diperoleh dari hasil analisis jalur nilai *beta*, sedangkan hasil pengaruh tidak langsung diperoleh dengan mengalikan koefisien (nilai *beta*) yang melewati variabel antara (penghubung) dengan variabel langsungnya. Berdasarkan hubungan antar variabel, secara teoritis dapat dibuat dengan bentuk diagram *path* sebagai berikut:



Gambar 3. 1
Hubungan struktural antara X1, X2, dan Y terhadap Z

Model analisis jalur di atas dapat ditulis dengan persamaan matematis sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_{1.1}\xi_1 + \gamma_{1.2}\xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1}\xi_1 + \gamma_{2.2}\xi_2 + \beta_{2.1}\eta_1 + \zeta_2$$

Keterangan:

η_1 (eta1) = Y = Dedication

η_2 (eta2) = Z = Kinerja

γ (gamma) = Koefisien regresi variabel eksogen (bebas)

β (beta) = Koefisien regresi variabel endogen (terikat)

ξ_1 (ksi1) = X1 = Perceived Organizational Support

ξ_2 (ksi2) = X2 = Coworker Support

ζ (zeta) = ϵ = Nilai fluktuatif acak/error/epsilon/faktor yang mempengaruhi

3. Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol maupun dari observasi (tidak terkontrol). Langkah pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Bootstrapping/ Consistent PLS Bootstrapping. Bootstrapping adalah nonparametric prosedur yang menguji statistical signifikan dari berbagai macam hasil PLS-SEM seperti Path Coefficient, Cronbach's alpha, HTMT dan nilai R².

Dalam structural model, hipotesis diuji melalui signifikansi dari :

➤ Path coefficient

Path coefficient menggambarkan besarnya pengaruh variabel exogen terhadap variabel endogen

➤ T-Statistic

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel-variabel exogen Perceived Organizational Support (POS), dan Coworker Support (CS) terhadap variabel endogen Dedication (Dd) serta implikasinya pada Kinerja (Kj).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

i) Menentukan formulasi hipotesis

- $H_0 : \beta = 0$, artinya variabel exogen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variable endogen
- $H_1 : \beta \neq 0$, artinya variable exogen mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variable endogen

ii) Menentukan derajat kepercayaan 95% (0,05)

Dalam konteks uji hipotesis dua sisi (two-tailed), jika kita ingin menguji pada tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05, maka kita membagi α menjadi dua (0,025) di masing-masing ekor distribusi.

Nilai z yang sesuai dengan area kumulatif 0,975 adalah 1,96

- Menentukan signifikansi
- Nilai signifikansi (P Value) < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

- Nilai signifikansi (P Value) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

iii) Membuat kesimpulan

- Bila (P Value) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen
- Bila (P Value) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya variabel eksogen secara parsial tidak mempengaruhi variabel endogen.

iv) Koefisien Determinasi

- Koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk melihat adanya hubungan yang sempurna atau tidak, yang ditunjukkan pada apakah perubahan pengaruh variabel-variabel exogen Perceived Organizational Support (POS) dan Coworker Support (CS) terhadap variabel endogen Dedication (Dd) serta implikasinya pada Kinerja (Kj) pada proporsi yang sama. Pengujian ini dengan melihat nilai R Square (R^2).
- Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai dengan 1. Selanjutnya nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel
 - variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel eksogen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi endogen.

3.7 Hipotesis Statistika

Secara ringkas t-statistic dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel 3.3 berikut ini :

Tabel 3.3
Pengambilan Keputusan Dalam Uji *t*-statistic

No	Hipotesis Statistik	Keputusan	
		H ₀ ditolak	H ₀ diterima
1.	H ₀ : <i>Perceived Organizational Support</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Dedication</i>	P value ≤ 0,05 atau t hitung >1,96	P value > 0,05 atau t hitung ≤1,96
	H ₁ : <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Dedication</i>		
2	H ₀ : <i>Coworker Support</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Dedication</i>	P value ≤ 0,05 atau t hitung >1,96	P value > 0,05 atau t hitung ≤1,96
	H ₁ : <i>Coworker Support</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Dedication</i>		
3	H ₀ : <i>Perceived Organizational Support</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja	P value ≤ 0,05 atau t hitung >1,96	P value > 0,05 atau t hitung ≤1,96
	H ₁ : <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja		
4	H ₀ : <i>Coworker Support</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja	P value ≤ 0,05 atau t hitung >1,96	P value > 0,05 atau t hitung ≤1,96
	H ₁ : <i>Coworker Support</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja		
5	H ₀ : <i>Dedication</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja	P value ≤ 0,05 atau t hitung >1,96	P value > 0,05 atau t hitung ≤1,96
	H ₁ : <i>Dedication</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja		

No	Hipotesis Statistik	Keputusan	
		H ₀ ditolak	H ₀ diterima
6	H ₀ : Tidak ada Pengaruh Tak langsung antara : <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja yang dimediasi oleh <i>Dedication</i>	P value $\leq 0,05$ atau t hitung $> 1,96$	P value $> 0,05$ atau t hitung $\leq 1,96$
	H ₁ : Ada Pengaruh Tak langsung antara : <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja yang dimediasi oleh <i>Dedication</i>		
7	H ₀ : Tidak ada Pengaruh Tak langsung antara : <i>Coworker Support</i> terhadap Kinerja yang dimediasi oleh <i>Dedication</i>	P value $\leq 0,05$ atau t hitung $> 1,96$	P value $> 0,05$ atau t hitung $\leq 1,96$
	H ₁ : Ada Pengaruh Tak langsung antara : <i>Coworker Support</i> terhadap Kinerja yang dimediasi oleh <i>Dedication</i>		

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses analisis data dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai hipotesis yang diajukan. Untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh, maka terlebih dahulu akan dilakukan pembahasan mengenai deskripsi responden yang meliputi jenis kelamin responden, jenjang pendidikan responden, jabatan responden, usia responden, serta masa kerja responden pada unit kerja yang dilakukan sebagai objek penelitian yaitu di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kondisi umum mengenai karakteristik responden dalam rangka menggambarkan kondisi jawaban responden nantinya untuk masing-masing variabel penelitian.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS. Analisis SEM dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas atas setiap bagian pertanyaan dari variabel yang akan diteliti. Hasil pengolahan data yang dilakukan kemudian dilakukan pembahasan mengenai variabel penelitian yang dijadikan objek penelitian untuk kemudian ditarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis tersebut.

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Data Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dikirimkan melalui google form kepada para responden. Kuesioner yang telah di isi oleh responden adalah sebanyak 55 responden dan telah melebihi target responden pada penelitian ini berjumlah 52 responden.

Dari data kuesioner yang telah diisi responden tersebut, diperoleh gambaran mengenai responden sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin, responden pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang ditunjukkan pada tabel 4.1

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Pegawai	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki – Laki	71	32	58.18
Perempuan	37	23	41.82
Jumlah	108	55	100

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari jumlah total responden Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang yang berjumlah 55 responden, terdapat 32 responden berjenis kelamin laki - laki dengan persentase sebesar 58.18% dan 23 responden berjenis kelamin perempuan dengan persentase 41.82%. Hal ini disebabkan dari jumlah jenis kelamin laki-laki pada populasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang juga memiliki jumlah yang lebih banyak dibandingkan dengan pegawai yang berjenis kelamin perempuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki.

2. Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada para responden, tingkat pendidikan responden pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang, dibagi kedalam 4 kriteria seperti tergambar pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah Pegawai	Jumlah Responden	Persentase (%)
Diploma (D1/D2/D3)	30	17	30.91
D4 / S1	42	23	41.82
S2	36	15	27.27
S3	0	0	0
Jumlah	108	55	100

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa berdasarkan tingkat pendidikan, responden yang berpendidikan S1 memiliki jumlah yang lebih banyak yaitu sebesar 23 responden atau sebanyak 41.82% lebih banyak dibandingkan dengan responden yang memiliki pendidikan Diploma dan S2. Mayoritas responden yang berpendidikan S1 menandakan bahwa tingkat pendidikan dari para responden sudah cukup baik dan ini tidak lepas dari sikap para pegawai yang menganggap pentingnya pendidikan dalam rangka menunjang untuk mampu memahami tugas dan tanggung jawabnya agar dapat menyelesaikan pekerjaan lebih baik lagi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

3. Jabatan Responden

Jabatan responden dikelompokkan kedalam jabatan para responden yang telah mengisi kuesioner yang terbagi atas Board of Director, Fungsional Pemeriksa Pajak/Penilai/Penyuluh, Account Representative (AR) dan Pelaksana. Besarnya persentase responden berdasarkan kategori jabatan responden dapat ditunjukkan pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah Pegawai	Jumlah Responden	Persentase (%)
Board of Director (BOD)	16	5	9.09
Fungsional Pemeriksa/ Penilai/Penyuluh	26	12	21.82
Account Representative	37	20	36.36
Pelaksana	29	18	32.73
Jumlah	109	55	100

Sumber : Hasil olahan data

Dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden terbanyak yang mengisi kuesioner penelitian memiliki jabatan sebagai Account Representative yaitu sebanyak 20 responden atau sebesar 36.36% dibandingkan dengan yang memiliki jabatan sebagai lainnya. Jumlah responden yang memiliki jabatan Board of Director (BOD) memiliki jumlah terkecil yaitu hanya sebanyak 5 responden atau sekitar 9.09%. Hal ini disebabkan jabatan *Account Representative* merupakan jabatan terbanyak pada Populasi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dibandingkan dengan jabatan lainnya.

4. Usia Responden

Usia responden pada saat penelitian berlangsung dibagi kedalam kelompok usia 20 - 30 tahun, 31 - 40 tahun, 41 – 50 tahun dan lebih dari 50 tahun. Jumlah responden berdasarkan usia responden dapat ditunjukkan pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah Pegawai	Jumlah Responden	Persentase (%)
20 – 30 tahun	22	14	25.45
31 – 40 tahun	39	16	29.09
41 – 50 tahun	32	18	32.73
Lebih dari 50 tahun	15	7	12.73
Jumlah	108	55	100

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas responden yang mengisi kuesioner penelitian memiliki usia dalam kelompok rentang 41 – 50 tahun berjumlah sebanyak 18 responden atau sebesar 32.73% dibandingkan dengan kelompok usia lainnya, namun selisih jumlahnya tidak terlalu jauh. Pada kelompok usia 31-40 tahun ini merupakan rentang usia atas pegawai yang telah cukup memahami atas tugas dan wewenangnya serta dapat bertindak dan melakukan sesuatu demi kepentingan organisasi pada umumnya

5. Masa Kerja Responden

Masa kerja responden pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dikelompokkan kedalam responden yang telah bekerja di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang selama kurang dari 1 tahun, 1-2 tahun, 2-3 tahun serta masa kerja di atas 3 tahun. Pengelompokan masa kerja yang hanya sampai lebih dari 3 tahun dikarenakan KPP Madya Dua Semarang baru dibentuk pada tanggal 24 Mei 2021. Selain itu, karena tingginya tingkat pergantian pegawai, dalam kuesioner juga dibuat pertanyaan terkait masa kerja keseluruhan di Direktorat Jenderal Pajak.

Persentase responden berdasarkan masa kerja dapat ditunjukkan pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Masa Kerja Responden di KPP Madya Dua Semarang

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
Kurang dari 1 tahun	20	36.36
1 – 2 tahun	3	5.45
2 – 3 tahun	15	27.27
Lebih dari 3 tahun	17	30.91
Jumlah	55	100

Sumber : Hasil olahan data

Dari tabel 4.5 menunjukkan bahwa jika dilihat dari masa kerja responden di unit Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 20 responden atau 36.36%, masa kerja di unit 1 s.d 2 tahun sebanyak 3 responden atau 5.45%, untuk masa kerja di unit 2 s.d 3 tahun sebanyak 15 responden 27.27% dan masa kerja di unit lebih dari 3 tahun sebanyak 17 responden atau 30.91%. Berdasarkan hal tersebut, responden yang memiliki masa kerja di unit Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang selama kurang dari 1 tahun adalah yang terbanyak dalam melakukan pengisian kuesioner, namun pegawai yang berada di KPP Madya Dua Semarang secara keseluruhan paling banyak adalah dengan masa kerja lebih dari 1 tahun. Hal ini dikarenakan terjadinya mutasi pegawai pada akhir tahun 2023. Namun secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang telah cukup lama bekerja di Kantor Pelayanan Pajak Madya Madya Dua Semarang sehingga telah mengenal kondisi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Madya

Dua Semarang. Hal ini juga membuktikan bahwa Sebagian besar pegawai telah saling mengenal sehingga antar rekan kerja saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan dan target yang dibebankan.

4.1.2. Deskriptif Data Jawaban Responden

Jawaban atas pengisian kuesioner yang telah di isi oleh para responden dilakukan pengklasifikasian atau pengelompokan yang dilakukan dengan menghitung terlebih dahulu interval (i) dengan rumus:

$$i = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\sum \text{kategori}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$i = 1.33$$

Dengan interval sebesar 1.33, maka dapat dibuat 3 kategori yaitu :

Tabel 4.6
Kategori Jawaban

Kategori	Jawaban Responden	Nilai Rata - Rata
Rendah	1-2	1,00 – 2,33
Sedang	2-3	2,34 – 3,67
Tinggi	3-5	3,68 – 5,00

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan sesuai dengan kuesioner yang telah diisi oleh para responden dapat diklasifikasikan dan dikelompokkan dalam kategori rendah, sedang dan tinggi. Jawaban dari responden atas setiap variabel yang diteliti adalah seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Kategori Jawaban Responden Tiap Variabel

Variabel	Nilai Rata - Rata	Kategori
Kinerja (Z)	4.41	Tinggi
Dedication (Y)	4.44	Tinggi
Perceived Organizational Support (X1)	4.35	Tinggi
Coworker Support (X2)	4.66	Tinggi

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa jawaban responden pada pertanyaan mengenai variabel kinerja, *dedication*, *perceived organizational support* dan *coworker support* termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan dalam mengisi kuisioner untuk seluruh variable, sebagian besar responden mengisi dengan jawaban dalam rentang 3-5.

4.1.3. Analisis Butir Instrumen

1) Nilai Rata-Rata Instrumen Variabel *Perceived Organizational Support* (X₁)

Analisis atas setiap butir instrumen dilakukan untuk mengetahui rata-rata dari jawaban responden setiap butir indikator dari variabel yang dilakukan pengujian. Nilai rata-rata instrumen dari setiap variabel Konflik dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8
Nilai Rata – Rata Instrumen Variabel Perceived Organizational Support (X₁)

No	Pertanyaan	Nilai Rata - Rata
Pos-1	Saya merasa bahwa semua pegawai diperlakukan dengan adil di tempat kerja ini.	4.40
Pos-2	Atasan saya memberikan dukungan emosional ketika saya menghadapi masalah di tempat kerja	4.36
Pos-3	Atasan saya terlibat secara aktif dalam membantu pengembangan karir saya.	4.27
Pos-4	Saya merasa penghargaan yang saya terima sesuai dengan kontribusi yang saya berikan.	4.36
Pos-5	Fasilitas yang tersedia di tempat kerja memadai untuk mendukung pekerjaan saya.	4.49
Pos-6	Saya merasa pekerjaan saya tetap stabil meskipun ada perubahan dalam organisasi.	4.20
Jumlah Rata - Rata		4.35

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 4.8, menunjukkan nilai rata-rata instrument untuk variabel perceived organizational support adalah sebesar 4.35 dan masuk kedalam kategori tinggi, dengan nilai rata-rata tertinggi 4.49 yaitu pada Pos-5 berupa ketersediaan fasilitas kerja yang memadai untuk mendukung pekerjaan. Berdasarkan jawaban dari para responden tersebut, ketersediaan fasilitas kerja merupakan hal utama harus dipenuhi dalam rangka untuk meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai. Untuk nilai rata-rata terendah adalah sebesar 4.20 yaitu pada butir Pos-6 berupa stabilitas pekerjaan, namun nilai tersebut masih dalam kategori tinggi. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai adalah tinggi.

2) Nilai Rata-rata Instrumen Variabel Coworker Support (X_2)

Analisis atas setiap butir instrumen dilakukan untuk mengetahui rata-rata dari jawaban responden setiap butir indikator dari variabel yang dilakukan pengujian. Instrumen variabel *coworker support* terdiri atas 5 indikator yang tertuang dalam bentuk pertanyaan pada kuesioner. Nilai rata-rata instrumen dari setiap variabel kompetensi dapat ditunjukkan pada tabel 4.9.

Tabel 4.9
Nilai Rata – Rata Instrumen Variabel Coworker Support (X_2)

No	Pertanyaan	Nilai Rata - Rata
Cs-1	Rekan kerja saya memberikan dorongan, pengertian, dan kepedulian ketika saya menghadapi kesulitan di pekerjaan.	4.55
Cs-2	Rekan kerja saya selalu siap untuk berkolaborasi dalam memecahkan masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan.	4.40
Cs-3	Rekan kerja saya sering berbagi informasi atau wawasan serta kiat yang berharga terkait pekerjaan saya.	4.47
Cs-4	Rekan kerja saya memberikan nasihat, saran, dan panduan yang berguna ketika saya menghadapi tantangan di tempat kerja.	4.38
Cs-5	Saya merasa nyaman bersosialisasi dengan rekan kerja di luar lingkungan kerja.	4.53
Jumlah Rata - Rata		4.47

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 4.9, menunjukkan nilai rata-rata instrument untuk variabel *coworker support* adalah sebesar 4.47 dan termasuk kedalam kategori tinggi. Nilai rata-rata tertinggi adalah sebesar 4.55 yaitu pada butir Cs-1 berupa dorongan, pengertian, dan kepedulian dari rekan kerja. Hal ini menandakan telah terjalin hubungan yang baik antar pegawai yang

pada akhirnya diharapkan menjadi salah satu upaya untuk mencapai sinergi (Kerjasama internal). Untuk nilai rata-rata terendah adalah sebesar 4.38 yaitu pada butir Cs-4 berupa adanya nasehat, saran dan panduan dari rekan kerja dalam menghadapi tantangan dan masalah pekerjaan.

3) Nilai Rata-rata Instrumen Variabel *Dedication* (Y)

Analisis atas setiap butir instrumen dilakukan untuk mengetahui rata-rata dari jawaban responden setiap butir indikator dari variabel yang dilakukan pengujian. Instrumen *dedication* terdiri atas 5 indikator yang tertuang dalam bentuk pertanyaan pada kuesioner. Nilai rata-rata instrumen dari setiap variabel Kepuasan Kerja dapat ditunjukkan pada tabel 4.10

Tabel 4.10
Nilai Rata – Rata Instrumen Variabel *Dedication* (Y)

No	Pertanyaan	Nilai Rata - Rata
Dd-1	Apakah pekerjaan Anda memberikan kontribusi penting bagi pencapaian tujuan organisasi?	4.47
Dd-2	Apakah Anda merasa antusias dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan Anda?	4.38
Dd-3	Apakah Anda merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tempat Anda bekerja?	4.45
Dd-4	Apakah pekerjaan Anda memberikan motivasi untuk terus belajar, berkembang dan mencapai banyak hal?	4.45
Dd-5	Apakah Anda merasa bahwa pekerjaan Anda penuh tantangan yang merangsang untuk dikerjakan?	4.44
Jumlah Rata - Rata		4.44

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 4.10, menunjukkan nilai rata-rata instrumen untuk variabel dedication adalah sebesar 4.44 dan termasuk kedalam kategori tinggi. Nilai rata-rata tertinggi adalah sebesar 4.47 yaitu pada butir Dd-1 yaitu perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan kontribusi penting bagi pencapaian tujuan organisasi.

Untuk nilai rata-rata terendah adalah sebesar 4.38 yaitu pada butir Dd-2 berupa perasaan antusias dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan, namun masih dalam kategori tinggi. Artinya ada sebagian pegawai yang masih merasa kurang antusias dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya.

4) Nilai Rata-rata Instrumen Variabel Kinerja (Z)

Analisis atas setiap butir instrumen dilakukan untuk mengetahui rata-rata dari jawaban responden atas setiap butir indikator dari variabel yang dilakukan pengujian. Instrumen kepuasan kerja terdiri atas 6 indikator yang tertuang dalam bentuk pertanyaan pada kuesioner. Nilai rata-rata instrumen dari setiap variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Nilai Rata-rata Instrumen Variabel Kinerja (Z)

No	Pertanyaan	Nilai Rata - Rata
Kj – 1	Saya memperhatikan kualitas pekerjaan yang diberikan	4.51
Kj – 2	Saya dapat menyelesaikan kuantitas pekerjaan yang diberikan lebih banyak dari seharusnya	4.29
Kj – 3	Saya memperhatikan efisiensi waktu dan biaya dalam melaksanakan tugas yang diberikan	4.49

Kj – 4	Saya segera mengerjakan setiap tugas yang diberikan dengan disiplin	4.35
Kj – 5	Saya mengutamakan ketelitian dalam bekerja sehingga hasilnya lebih baik	4.42
Kj – 6	Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan penuh kejujuran dengan berpedoman pada aturan atau Standar Operating Procedure (SOP)	4.47
Kj – 7	Saya memiliki kreativitas dalam memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan saya	4.36
Jumlah Rata - Rata		4.41

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 4.11, menunjukkan nilai rata-rata instrumen untuk variabel Kinerja adalah sebesar 4.41 dan termasuk kedalam kategori tinggi. Nilai rata-rata tertinggi adalah sebesar 4.51 yaitu pada butir Kj-1 memperhatikan kualitas pekerjaan yang diberikan. Berdasarkan hal tersebut, diketahui bahwa pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang telah memahami pentingnya kualitas yang dihasilkan dari pekerjaannya. Untuk nilai rata-rata terendah adalah sebesar 4.29 yaitu pada butir Kj-2 berupa penyelesaian kuantitas pekerjaan yang diberikan lebih banyak dari seharusnya. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pegawai yang hanya menyelesaikan kuantitas pekerjaan yang ditargetkan dengan realisasi 100% meskipun IKU yang dimiliki memungkinkan untuk mencapai realisasi 120%.

4.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial yang dilakukan dalam rangka pengolahan data menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program Partial Least Square (PLS) dilakukan dengan beberapa tahapan, antara lain:

4.2.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (validitas dan realibilitas model).

Pengujian atas outer model dapat dilakukan dengan :

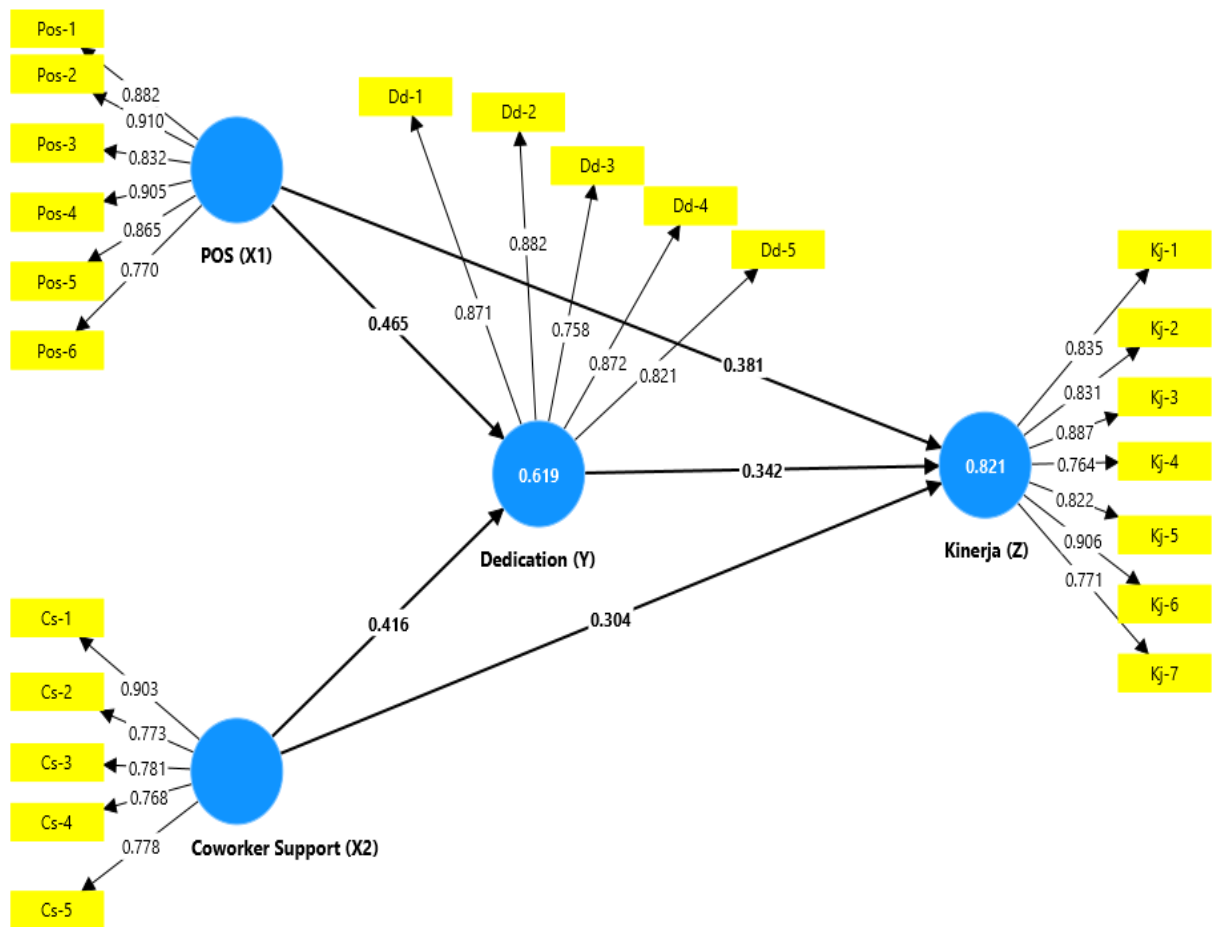
a. **Convergent Validity**

Convergent Validity adalah pengujian yang dilakukan untuk melihat sejauh mana ukuran berkorelasi positif dengan langkah-langkah alternatif dari konstruk yang sama. Convergent Validity bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Untuk mengevaluasi validitas konvergen dalam menilai sejauh mana ukuran berkorelasi positif dengan langkah-langkah alternatif dari konstruk yang sama, peneliti mempertimbangkan outer loading indikator dan Average Variance Extracted (AVE).

1) **Outer Loading**

Nilai Outer Loading adalah Nilai yang diperoleh yang menggambarkan besarnya kontribusi indikator terhadap variabelnya. Outer loading semua indikator harus signifikan secara statistik dan standar outer loading harus 0,70 atau lebih tinggi. Outer loading yang tinggi pada konstruk menunjukkan indikator terkait memiliki banyak kesamaan yang ditangkap oleh konstruk. Hasil pengolahan dengan menggunakan smartPLS dapat dilihat

Gambar 4.1
Full Model



Pada Gambar 4.1 menunjukkan bahwa semua loading factor dari setiap variabel yang diteliti yaitu Perceived Organizational Support (X1), Coworker Suport (X2), Dedication (Y) dan Kinerja (Z) masih memiliki nilai lebih dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai loading lebih besar dari 0,7 memiliki tingkat validitas yang tinggi sehingga dapat dikatakan sudah memenuhi convergent validity yaitu telah menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruk. Nilai *loading factor* dari masing-masing variabel secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.1
Loading Factor Model

Indikator	POS (X1)	CS (X2)	Dd (Y)	Kinerja (Z)	Kriteria	Simpulan
Pos-1	0.882				>0.7	Valid
Pos-2	0.910				>0.7	Valid
Pos-3	0.832				>0.7	Valid
Pos-4	0.905				>0.7	Valid
Pos-5	0.865				>0.7	Valid
Pos-6	0.770				>0.7	Valid
Cs-1		0.903			>0.7	Valid
Cs-2		0.773			>0.7	Valid
Cs-3		0.781			>0.7	Valid
Cs-4		0.768			>0.7	Valid
Cs-5		0.778			>0.7	Valid
Dd-1			0.871		>0.7	Valid
Dd-2			0.882		>0.7	Valid
Dd-3			0.758		>0.7	Valid
Dd-4			0.872		>0.7	Valid
Dd-5			0.821		>0.7	Valid
Kj-1				0.835	>0.7	Valid
Kj-2				0.831	>0.7	Valid
Kj-3				0.887	>0.7	Valid
Kj-4				0.764	>0.7	Valid
Kj-5				0.822	>0.7	Valid
Kj-6				0.906	>0.7	Valid
Kj-7				0.771	>0.7	Valid

Sumber : Hasil olah data

2) Average Variance Extracted (AVE)

Nilai Average Variance extracted (AVE) setidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Nilai Average Variance extracted (AVE) dari masing – masing variabel yang diteliti dapat ditunjukkan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13
Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance extracted (AVE)</i>	<i>Kategori</i>	<i>Simpulan</i>
<i>Perceived Organizational Support (X1)</i>	0.743	> 0,5	Valid
<i>Coworker Suport (X₂)</i>	0.644	> 0,5	Valid
<i>Dedication (Y)</i>	0.709	> 0,5	Valid
kinerja (Z)	0.693	> 0,5	Valid

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan tabel 4.13, validitas dari masing-masing konstruk diuji dengan Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa konstruk telah tergambar dengan valid karena seluruh variabel yang berupa Perceived Organizational Support (X1), Coworker Suport (X2), Dedication (Y) dan Kinerja (Z) bernilai lebih dari 0,5.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah pengujian yang dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing model laten berbeda dengan variable lainnya. Discriminant validity dilakukan melalui:

1) Fornell-Larcker

Pada kriteria ini, nilai AVE setiap variabel laten harus lebih besar dari pada nilai R² tertinggi dengan nilai variabel laten lainnya. Hasil pengujian discriminant validity diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.14
Discriminant Validity (*Fornell-Larcker Criterion*)

	Coworker Support (X2)	Dedication (Y)	Kinerja (Z)	POS (X1)
Coworker Support (X2)	0.802			
Dedication (Y)	0.692	0.842		
Kinerja (Z)	0.766	0.823	0.832	
POS (X1)	0.593	0.712	0.805	0.862

Sumber : Hasil olah data

Tabel di atas menjelaskan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE (0,802; 0,842; 0,832; dan 0,862) lebih besar dari korelasi masing-masing konstruk. Maka berdasarkan Fornell Larcker Criterion setiap variabel laten memiliki discriminant validity yang baik

2) Cross Loading

Pada nilai cross loading, korelasi konstruk dengan item pengukuran konstruk itu sendiri > konstruk lainnya. Hasil pengujian discriminant validity diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.15
Discriminant Validity (*Cross Loading*)

	Coworker Support (X2)	Dedication (Y)	Kinerja (Z)	POS (X1)
Cs-1	0.903	0.596	0.691	0.570
Cs-2	0.773	0.510	0.538	0.453
Cs-3	0.781	0.528	0.592	0.427
Cs-4	0.768	0.587	0.555	0.419
Cs-5	0.778	0.551	0.681	0.497
Dd-1	0.567	0.871	0.739	0.543
Dd-2	0.599	0.882	0.658	0.656
Dd-3	0.509	0.758	0.583	0.534
Dd-4	0.658	0.872	0.797	0.706
Dd-5	0.568	0.821	0.667	0.538
Kj-1	0.612	0.722	0.835	0.645

	Coworker Support (X2)	Dedication (Y)	Kinerja (Z)	POS (X1)
Kj-2	0.580	0.667	0.831	0.721
Kj-3	0.746	0.758	0.887	0.668
Kj-4	0.683	0.628	0.764	0.623
Kj-5	0.585	0.625	0.822	0.691
Kj-6	0.709	0.691	0.906	0.738
Kj-7	0.532	0.702	0.771	0.599
Pos-1	0.390	0.600	0.599	0.882
Pos-2	0.516	0.618	0.676	0.910
Pos-3	0.432	0.553	0.675	0.832
Pos-4	0.589	0.691	0.765	0.905
Pos-5	0.536	0.635	0.650	0.865
Pos-6	0.577	0.569	0.771	0.770

Sumber : Hasil olah data

Tabel di atas menjelaskan bahwa nilai cross loading untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai paling besar dibanding nilai cross loading jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten memiliki discriminant validity yang baik.

3) Rasio korelasi heterotrait-monotrait (HTMT)

Nilai ambang yang diharapkan dari HTMT adalah kurang dari 0,90. Dengan kata lain, nilai HTMT di atas 0,90 menunjukkan kurangnya validitas diskriminan. Selain itu, HTMT dapat berfungsi sebagai dasar dari uji validitas diskriminan statistik, Nilai rasio korelasi heterotrait-monotrait (HTMT) masing-masing indikator dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Discriminant Validity (HTMT)

	Coworker Support (X₂)	Dedication (Y)	Kinerja (Z)	POS (X₁)
Coworker Support (X₂)				
Dedication (Y)	0.785			
Kinerja (Z)	0.854	0.899		
POS (X₁)	0.655	0.773	0.864	

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Kriteria HTMT mampu mendeteksi validitas diskriminasi yang tidak bisa dideteksi dengan kriteria Fornell-Larcker dan cross loading (Henseler, Ringle dan Sarstedt: 2015). Dari tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai HTMT atas seluruh variabel bernilai < 0.9. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten memiliki discriminant validity yang baik

c. Unidimensionality (Uji Reliabilitas)

Untuk melakukan uji unidimensionality dengan mengukur reliabilitas kuesioner yang diberikan kepada responden tersebut, dalam penelitian ini menggunakan Cronbach Alpha dan Composite Reliability dengan bantuan software Smart PLS. Menurut Naftali, (2019: 18), uji Unidimensionality menggunakan Cronbach Alpha (>0.7) dan Composite Reliability (>0.7).

Berikut ini hasil test terhadap 55 responden penelitian, untuk mengetahui tingkat reliabilitas serta konsistensi instrumen penelitian, sebagaimana yang disajikan dalam item-item pertanyaan pada kuesioner penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Kriteria	Kesimpulan
POS (X1)	0.860	0.865	>0.7	Reliable
Coworker Support (X2)	0.897	0.905	>0.7	Reliable
Dedication (Y)	0.925	0.928	>0.7	Reliable
Kinerja (Z)	0.930	0.932	>0.7	Reliable

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan hasil output pengujian cronbach's alpha pada tabel di atas diketahui bahwa nilai rata-rata cronbach's alpha untuk semua variabel penelitian ini adalah >0,7 atau bisa dikatakan sangat reliabel dimana nilai perceived organizational support sebesar 0.860, coworker support sebesar 0.897, dedication sebesar 0.925, dan kinerja pegawai sebesar 0.930, sehingga semua instrumen (kuesioner) pada penelitian ini dinyatakan "reliabel" dan teruji kehandalannya sehingga dapat digunakan dalam tahap penelitian selanjutnya.

Apabila ditinjau dari hasil output pengujian Composite Reliability pada tabel di atas diketahui bahwa nilai Composite Reliability diatas batas minimal yang disarankan yaitu > 0,70 dimana nilai perceived organizational support sebesar 0.865, coworker support sebesar 0.905, dedication sebesar 0.928, dan kinerja pegawai sebesar 0.932, sehingga

semua variabel penelitian sudah menunjukkan sebagai pengukuran yang fit, hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel adalah reliabel.

4.2.2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) digunakan untuk melihat hubungan variabel melalui proses bootstrapping, parameter uji t-statistic diperoleh untuk memprediksi hubungan antar variabel selanjutnya model struktural dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan oleh:

a. Analisis R Square (R²)

Nilai R² menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R² semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik. Untuk melihat seberapa besar pengaruh yang dihasilkan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat tabel nilai R-Square di bawah ini.

Tabel 4.18
R-Square

	R-square	R-square adjusted
Dedication (Y)	0.619	0.605
Kinerja (Z)	0.821	0.810

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan tabel 4.18 menunjukkan nilai R Square dari variabel *dedication* adalah sebesar 0.619 yang berarti bahwa variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh *dedication* (Y) terhadap *perceived organizational support* dan *coworker support* adalah sebesar 62 %, dan untuk sisanya sebesar 38 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain. Untuk nilai R-Square

kinerja sebesar 0.821 berarti bahwa variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *dedication*, *perceived organizational support* dan *coworker support* sebesar 82% sedangkan sisanya sebesar 18 % dijelaskan oleh variabel lain.

b. Analisis f-Square (Prediktor Variabel Laten)

Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Hal ini dapat diukur dengan effect size f^2 . Kriteria yang diharapkan $f\text{-square} > 0.05$ dan di atas 0.02 masih dapat diterima. Nilai f^2 dapat ditunjukkan pada tabel 4.19.

Tabel 4.19
f-Square

	Dedication (Y)	Kinerja (Z)
perceived organizational support (X1)	0.368	0.385
coworker support (X2)	0.295	0.258
Dedication (Y)		0.248

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan tabel 4.19 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai f^2 diatas 0,02. Hal ini berarti bahwa variabel *perceived organizational support* dan *coworker support* memiliki pengaruh substantif terhadap variabel *dedication* dan kinerja.

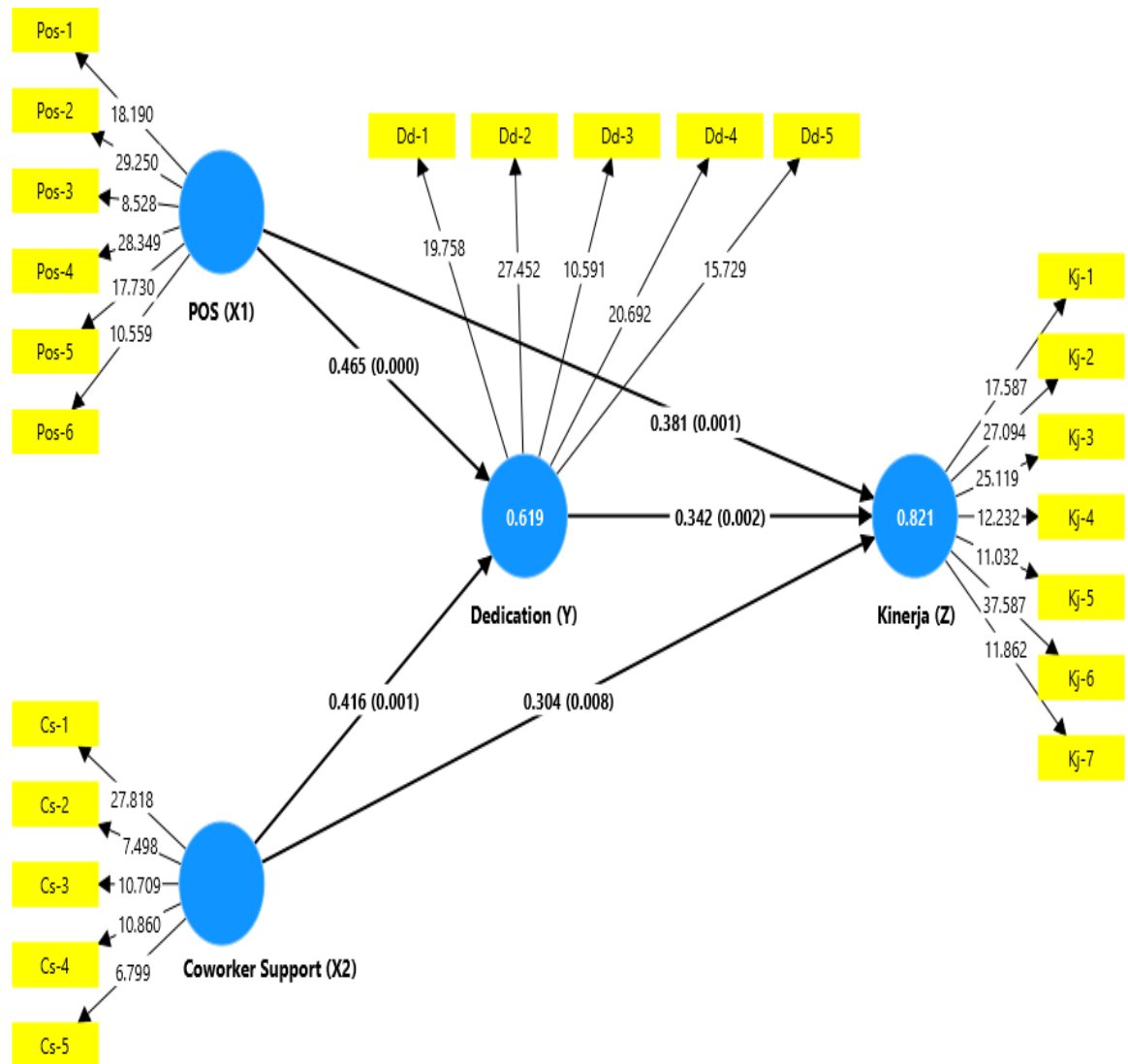
4.2.3. Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai P-Values dan nilai t-statistic. Pengaruh langsung atas variabel yang diuji dapat dilihat pada Tabel 4.20 di bawah ini. Hasil pengujian hipotesis dapat diperoleh dengan

menjalankan program dengan bootstrapping. Hipotesis diterima apabila memiliki nilai t-statistik lebih dari 1,96.

Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-values. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least Square). Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Aturan yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik $>1,96$ dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%). Pengujian dan pengolahan data menggunakan PLS dilakukan secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *Bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan data penelitian. Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai *t-statistik* antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel pengaruh langsung (*path coefficient*) pada output SmartPLS. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel-variabel eksogen *Perceived Organizational Support* (Pos), dan *Coworker Support* (Cs) terhadap variabel endogen *Dedication* (Ds) serta implikasinya pada Kinerja Pegawai (Kj). Hasil pengujian dengan metode *Bootstrapping* dari analisis PLS dapat ditunjukkan pada gambar 4.2.

Gambar 4.2
Full Model Bootstrapping t statistic



Sumber : Hasil olah data

Bila nilai probabilitas signifikansi < dari nilai $\alpha = 5\%$ dan nilai critical ratio > 1,96, maka variabel bersifat signifikan dan hipotesis dapat diterima. Dari hasil pengolahan data menggunakan *SEM PLS*, besarnya pengaruh langsung dari setiap variabel diperoleh hasil sebagaimana pada tabel 4.20

Tabel 4.20
Path Coefficient

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
POS (X1) → Dedication (Y)	0.465	0.452	0.129	3.613	0.000
Coworker Support (X2) → Dedication (Y)	0.416	0.431	0.129	3.225	0.001
POS (X1) → Kinerja (Z)	0.381	0.391	0.117	3.273	0.001
Coworker Support (X2) → Kinerja (Z)	0.304	0.287	0.114	2.664	0.008
Dedication (Y) → Kinerja (Z)	0.342	0.346	0.111	3.079	0.002

Sumber : Hasil olah data

Hasil uji hipotesis melalui inner model dapat dilihat pada hasil uji t-statistik antar variabel pada gambar 4.2 dan Path Coefficients pada tabel 4.20 diatas, ditemukan 5 (lima) pengaruh langsung dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1): Perceived organizational support (X1) berpengaruh terhadap dedication (Y). Terlihat dari original sample yang positif (0.465), nilai T-Statistik sebesar ($3.613 \geq 1,96$), dan hasil nilai P-Value adalah ($0,000 \leq 0,05$), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa perceived organizational support berpengaruh terhadap dedikasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang diterima.
2. Hipotesis kedua (H2): Coworker support (X2) berpengaruh terhadap dedication (Y). Terlihat dari original sample yang positif (0.416), nilai T-Statistik sebesar ($3.225 \geq 1,96$), dan hasil nilai P-Value adalah ($0,001 \leq$

- 0,05), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa coworker support berpengaruh terhadap dedikasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang diterima
3. Hipotesis ketiga (H3): Perceived organizational support (X1) berpengaruh terhadap kinerja (Z). Terlihat dari original sample yang positif (0.381), nilai T-Statistik sebesar ($3.273 \geq 1,96$), dan hasil nilai P-Value adalah ($0,001 \leq 0,05$), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa perceived organizational support berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang diterima
 4. Hipotesis keempat (H4): Coworker support (X2) berpengaruh terhadap kinerja (Z). Terlihat dari original sample yang positif (0.304), nilai T-Statistik sebesar ($2.664 \geq 1,96$), dan hasil nilai P-Value adalah ($0,008 \leq 0,05$), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa coworker support berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang diterima
 5. Hipotesis kelima (H5): Dedication (Y) berpengaruh terhadap kinerja (Z). Terlihat dari original sample yang positif (0.342), nilai T-Statistik sebesar ($3.079 \geq 1,96$), dan hasil nilai P-Value adalah ($0,002 \leq 0,05$), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa dedication berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang diterima

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effects)

Pengaruh tidak langsung (indirect effects) diantara kedua variabel dapat terjadi ketika suatu variabel mempengaruhi variabel lain dengan melalui satu atau lebih variabel laten sesuai dengan lintasan yang terdapat dalam model penelitian. Pengaruh tidak langsung dapat ditunjukkan pada tabel 4.21.

Tabel 4.21
Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
POS (X1) → Dedication (Y) → Kinerja (Z)	0.142	0.145	0.056	2.537	0.011
Coworker Support (X2) → Dedication (Y) → Kinerja (Z)	0.159	0.162	0.080	1.988	0.047

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan tabel 4.21 di atas dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis keenam (H6): Perceived Organizational Support (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Z) Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dengan dedication (Y) sebagai variabel intervening, Terlihat dari original sample yang positif (0.142), nilai T-Statistik sebesar $2.537 \geq 1,96$, dan hasil nilai P-Value adalah $(0,011 \leq 0,05)$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa perceived organizational support berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dengan dedication sebagai variabel intervening diterima.
2. Hipotesis ketujuh (H7): Coworker Support (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Z) Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dengan dedication (Y) sebagai variabel intervening, Terlihat dari original sample yang positif (0.159), nilai T-Statistik sebesar $(1.988 \geq 1,96)$, dan hasil nilai P-Value adalah $(0,047 \leq 0,05)$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa coworker support berpengaruh terhadap kinerja

pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dengan dedication sebagai variabel intervening diterima.

4.3 Pembahasan Hasil

4.3.1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Dedikasi Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 4 seperti ditunjukkan pada tabel 4.20 dimana Original Sample (O) merupakan koefisien jalur yaitu memiliki nilai 0.465 atau memiliki pengaruh positif sebesar 46.5% terhadap dedication. Berdasarkan T-Statistik menunjukkan nilai sebesar 3.613 lebih besar dari t-tabel 1,96, serta memiliki nilai P-Value 0,000 (≤ 0.05). Dengan demikian hipotesis 1 terbukti, yaitu *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap dedication.

Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan maka dedikasi pegawai juga semakin meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila dukungan organisasi yang dirasakan rendah maka dedikasi pegawai juga semakin rendah. *Perceived organizational support* atau biasa disebut dengan dukungan organisasi diartikan sebagai dorongan dari organisasi untuk meyakinkan karyawan bahwa perusahaan peduli dan mensejahterakan karyawan (Sopali M.F, 2022). Jika pegawai menganggap bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai dan mendukung pegawai maka pegawai akan membalas dan menunjukkan lebih banyak keterlibatan dalam pekerjaan dan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil dari jawaban responden kuesioner, nilai rata – rata tertinggi atas indikator *perceived organizational support* adalah ketersediaan

fasilitas kerja yang memadai untuk mendukung pekerjaan. Para responden berpendapat bahwa ketersediaan fasilitas kerja merupakan hal utama harus dipenuhi dalam rangka untuk meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai.

Untuk nilai rata-rata terendah atas jawaban responden adalah berupa stabilitas pekerjaan saat terjadinya perubahan organisasi, meskipun nilai tersebut masih dalam kategori tinggi. Status pegawai KPP Madya Dua Semarang yang seluruhnya adalah ASN, menjamin bahwa apapun reorganisasi yang mungkin terjadi tidak terlalu banyak berpengaruh terhadap pekerjaan. Adanya reorganisasi seringkali juga dibarengi dengan adanya pergerakan pegawai (mutasi), yang juga akan berdampak akan timbulnya perasaan tidak aman bagi pegawai. Hal ini akan menurunkan semangat dan dedikasi pegawai apabila perpindahan yang dialami pegawai dianggap tidak sesuai dengan keinginan dan harapan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh R Nawrin dan M A Salam (2022) dengan judul “Influence of Perceived Organization Support on Employees’ Dedication: Role of Psychological Capital and Tenure of Employment on the Bank Employees” menemukan bahwa pegawai akan memberikan dedikasi terbaiknya ketika merasakan adanya dukungan dari organisasi. Artinya, jika organisasi menyediakan support penuh, secara otomatis pegawai akan lebih berdedikasi terhadap pekerjaan dan organisasi.

4.3.2. Pengaruh Coworker Support Terhadap Dedikasi Pegawai KPP Madya

Dua Semarang

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 4 seperti ditunjukkan pada tabel 4.20 dimana Original Sample (O) merupakan koefisien jalur yaitu memiliki nilai 0.416 atau memiliki pengaruh positif sebesar 41.6% terhadap dedication. Berdasarkan T-Statistik menunjukkan nilai sebesar 3.225 lebih besar dari t-tabel 1,96, serta memiliki nilai P-Value 0,001 (≤ 0.05). Dengan demikian hipotesis 2 terbukti, yaitu coworker support berpengaruh positif signifikan terhadap dedication.

Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi dukungan dari rekan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi juga dedikasi yang diberikan. Demikian juga sebaliknya, rendahnya dukungan dari rekan kerja akan menurunkan tingkat dedikasi pegawai. Coworker support dapat menjadi sumber daya yang bermanfaat bagi sesama karyawan (Basford & Offermann, 2012), dapat memberikan bantuan saat dibutuhkan, serta dapat menjadi sumber informasi dan pemberi masukan atas permasalahan yang terjadi dalam lingkungan kerja (Nasurdin et al., 2018). Dukungan rekan kerja dinilai dapat menginisiasi timbulnya rasa saling memiliki antar pegawai di tempat kerja yang kemudian akan timbul sebuah sikap saling support kepada sesama rekan terutama ketika terjadi masalah terkait pekerjaan dan hal tersebut secara signifikan dapat meningkatkan dedikasi pegawai.

Berdasarkan hasil dari jawaban responden kuesioner, nilai rata – rata tertinggi atas indikator coworker support berupa dorongan, pengertian, dan kepedulian dari rekan kerja. Para responden berpendapat bahwa dorongan,

pengertian, dan kepedulian dari rekan kerja merupakan indikator utama adanya dukungan rekan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Untuk nilai rata-rata terendah atas jawaban responden adalah berupa adanya nasehat, saran dan panduan dari rekan kerja dalam menghadapi tantangan dan masalah pekerjaan. Adanya dukungan dari rekan kerja berupa saling memberikan nasehat, saran dan panduan dalam menghadapi tantangan kerja tentunya akan membantu terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Hal ini diharapkan akan berimbas pada meningkatnya dedikasi dan semangat kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya (Talebzadeh & Karatepe, 2020); (Anitha, 2014); (Caesens et al., 2014) bahwa coworker support memiliki pengaruh yang signifikan pada dedikasi kerja pegawai yang merupakan dimensi dari keterikatan kerja.

4.3.3. Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 4 seperti ditunjukkan pada tabel 4.20 dimana Original Sample (O) merupakan koefisien jalur yaitu memiliki nilai 0.381 atau memiliki pengaruh positif sebesar 38.1% terhadap kinerja. Berdasarkan T-Statistik menunjukkan nilai sebesar 3.273 lebih besar dari t-tabel 1,96, serta memiliki nilai P-Value 0,001 (≤ 0.05). Dengan demikian hipotesis 3 terbukti, yaitu Perceived Organizational Support berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja pegawai.

Perceived organizational support merupakan dorongan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas. Karyawan yang merasakan dorongan organisasi memiliki perasaan berhutang budi pada organisasi yang menyebabkan karyawan akan melakukan aktivitas apapun untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh A.J. Hidayatullah (2023) dengan judul “Pengaruh Dukungan Organisasi, Dukungan Atasan, Dan Dukungan Rekan Kerja Yang Dirasakan Terhadap Kinerja Pegawai Kapanewon Girimulyo Kulon Progo” bahwa perceived organizational support memiliki pengaruh yang signifikan pada kerja pegawai.

4.3.4. Pengaruh Coworker Support Terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 4 seperti ditunjukkan pada tabel 4.20 dimana Original Sample (O) merupakan koefisien jalur yaitu memiliki nilai 0.304 atau memiliki pengaruh positif sebesar 30.4% terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan T-Statistik menunjukkan nilai sebesar 2.664 lebih besar dari t-tabel 1,96, serta memiliki nilai P-Value 0,008 (≤ 0.05). Dengan demikian hipotesis 4 terbukti, yaitu Coworker Support berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya dukungan dari rekan kerja, maka target kinerja akan lebih mudah tercapai. Demikian juga sebaliknya, tanpa adanya dukungan dari rekan kerja, ada kesulitan tersendiri dalam mencapai target kinerja yang dibebankan. L. Nurdiana (2014) menyatakan bahwa coworker support dapat menjadi sebuah bantuan atau motivasi yang diperoleh

dari sesama pekerja. Ketika seorang pegawai merasa didukung, mereka cenderung lebih produktif, kreatif, dan mampu mengatasi tantangan dengan lebih baik. Sebaliknya, kurangnya dukungan dapat menyebabkan stres dan penurunan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh A. Novandalina, A Saputra (2024) dengan judul “pengaruh dukungan rekan kerja, kepuasan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan CV. Muda Jaya Utama Sidoarjo” bahwa coworker support memiliki pengaruh positif signifikan pada kerja pegawai.

4.3.5. Pengaruh Dedication Terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 4 seperti ditunjukkan pada tabel 4.20 dimana Original Sample (O) merupakan koefisien jalur yaitu memiliki nilai 0.342 atau memiliki pengaruh positif sebesar 34.2% terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan T-Statistik menunjukkan nilai sebesar 3.079 lebih besar dari t-tabel 1,96, serta memiliki nilai P-Value 0,002 (≤ 0.05). Dengan demikian hipotesis 5 terbukti, yaitu dedication berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi dedikasi pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya maka semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan. Demikian juga sebaliknya, rendahnya dedikasi pegawai akan menurunkan kinerja pegawai. Dedikasi diartikan sebagai komitmen, kesungguhan, dan keterikatan seseorang terhadap tugas, pekerjaan, atau tujuan tertentu. Hal ini mencerminkan sejauh mana seseorang bersedia menginvestasikan waktu,

usaha, dan sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dedikasi sering kali dikaitkan dengan sikap positif, semangat, dan keinginan untuk mencapai keberhasilan baik secara individu maupun dalam konteks tim. Pegawai yang memiliki tingkat dedikasi tinggi cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap tugas mereka. Hal ini dapat meningkatkan kualitas kerja, efisiensi, dan hasil akhir yang dicapai oleh individu maupun tim.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh R.S.I Maisyuri (2021) dengan judul “The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Keuangan Mandiri Utama” bahwa dedication memiliki pengaruh positif signifikan pada kerja pegawai.

4.3.6. Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Dedikasi Kerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 3.0 seperti pada tabel 4.21 dimana Original Sample (O) merupakan koefisien jalur yang memiliki nilai 0.142 atau memiliki pengaruh sebesar 14.2 %. Berdasarkan t-statistik menunjukkan nilai sebesar 2,537 dan lebih besar dari t-tabel 1,96 (t-statistik > t-tabel) serta memiliki nilai p-value 0,011 (≤ 0.05). Dengan demikian Hipotesis 6 terbukti yaitu Perceived Organizational Support yang dimediasi oleh dedication berpengaruh tak langsung terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, akan membuat kinerja semakin meningkat dan dedikasi memiliki pengaruh tidak langsung dalam peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Y. N Sukoco (2023) bahwa disaat pegawai menganggap bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai dan mendukung pegawai maka pegawai akan membalas dan menunjukkan lebih banyak keterlibatan dalam pekerjaan dan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adawiyah (2023), Fitriani (2022), V R Ambarsari (2021), L. A. Handayani (2020), Sulin dan yanuar (2019) bahwa dedication sebagai salah satu dimensi dari work engagement mampu memediasi pengaruh perceived organizational support dan kinerja pegawai.

4.3.7. Pengaruh Coworker Support terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Dedikasi Kerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 3.0 seperti pada tabel 4.21 dimana Original Sample (O) merupakan koefisien jalur yang memiliki nilai 0.159 atau memiliki pengaruh sebesar 15.9 %. Berdasarkan t-statistik menunjukkan nilai sebesar 1.988 dan lebih besar dari t-tabel 1,96 (t-statistik > t-tabel) serta memiliki nilai p-value 0,047 (≤ 0.05). Dengan demikian Hipotesis 6 terbukti yaitu coworker support yang dimediasi oleh dedication berpengaruh tak langsung terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi dukungan rekan kerja, akan membuat kinerja semakin meningkat dan dedikasi memiliki pengaruh tidak langsung dalam peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Coworker support didefinisikan sebagai kesiapan karyawan untuk saling membantu dalam pengerjaan tugas (misalnya, kerjasama, dukungan, rasa

hormat, dll) (Bateman dalam (Wijayati et al., 2020)). Dukungan dari sesama rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, serta saling mendukung dan rukun antar pegawai. Kondisi ini akan memunculkan perasaan saling terikat dan merasa dilibatkan yang pada akhirnya akan mampu mendorong pegawai untuk menyelesaikan target kinerja dengan optimal.

Hasil penelitian ini hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh ED Muslikah, Y Prasetyo (2022) bahwa terdapat hubungan positif antara dedication sebagai dimensi dari work engagement dan coworker support. Penelitian yang dilakukan oleh E Ariyanto (2021) juga menyatakan bahwa dedication berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini disusun dalam rangka melakukan pengujian terhadap beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dengan subjek penelitiannya adalah pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh *perceived organizational support* dan *coworker support* terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dengan *dedication* sebagai variabel *intervening*. Dari tujuan tersebut, dirumuskan 7 (tujuh) hipotesa yang atas hipotesa tersebut diuji menggunakan SmartPLS. Hasil dari uji hipotesa dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap *dedication*, artinya semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan maka semakin tinggi dedikasi yang diberikan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.
2. *Coworker support* berpengaruh terhadap *dedication*, artinya semakin baik dukungan dari rekan kerja akan meningkatkan dedikasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.
3. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja, artinya semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan akan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.
4. *Coworker support* berpengaruh terhadap kinerja, artinya adanya dukungan rekan kerja akan membantu pegawai dalam meningkatkan kinerjanya di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

5. Dedication berpengaruh terhadap kinerja, artinya semakin tinggi dedikasi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang
6. Perceived organizational support berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan dedication sebagai variabel intervening, artinya semakin tinggi dukungan organisasi dan dedikasi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.
7. Coworker support berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan dedication sebagai variabel intervening, artinya semakin tinggi dukungan dari rekan kerja dan dedikasi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang

5.2 Implikasi Kebijakan

Berdasarkan kesimpulan tersebut, untuk memberikan rekomendasi atas implementasi kebijakan yang dapat dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

1. Perceived Organizational Support

Indikator variabel perceived organizational support yang berupa tersedianya fasilitas yang memadai untuk mendukung pekerjaan pegawai merupakan jawaban tertinggi dari responden. Implikasi kebijakan yang dapat diterapkan adalah dengan mempertahankan bahkan meningkatkan tingkat ketersediaan fasilitas penunjang yang diharapkan akan semakin mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga target yang dibebankan akan tercapai. Selain itu fasilitas yang tersedia di lingkungan kerja

juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga pegawai semakin bersemangat untuk bekerja.

Keterlibatan aktif atasan dalam membantu pengembangan karir pegawai merupakan rata – rata jawaban terendah dari responden atas instrument variabel *perceived organizational support*. Implikasi kebijakan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja antara lain adalah dengan meningkatkan peran serta atasan langsung dalam pembinaan dan peningkatan kapasitas pegawai yang dibawahinya. Peran atasan dalam pengembangan karir bawahannya memang sangatlah penting, dimana rekomendasi dan hasil penilaian dari atasan menjadi pertimbangan tersendiri untuk proses promosi maupun mutase pegawai. Seorang atasan diharapkan memberikan penilaian yang paling objektif atas kinerja bawahannya dengan mengesampingkan like and dislike serta faktor - faktor subjektif lainnya.

2. Coworker support

Indikator dari variabel *coworker support* yang dirasakan masih kurang adalah berupa nasihat, saran, dan panduan dari rekan kerja saat menghadapi tantangan di tempat kerja. Implikasi yang dapat diterapkan adalah dengan memaksimalkan fungsi dari kegiatan forum diskusi yang telah dibentuk. Seringkali pegawai mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan membutuhkan *sharing solution* dari sesama rekan kerja yang mungkin pernah mengalami kesulitan serupa. Diharapkan dengan adanya forum diskusi, dapat menjadi ajang bertukar info dan pengalaman serta tips and trick dalam menyelesaikan suatu tantangan pekerjaan. Selain itu dengan memaksimalkan kegiatan dialog kerja mulai dari unit terkecil di KPP Madya Dua Semarang,

dimana terjadi dialog antar rekan kerja dalam satu seksi/bagian, yang di mediasi oleh atasan langsung.

3. Dedication

Dari jawaban para responden, sebagian besar responden merasakan bahwa telah memberikan kontribusi penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Implikasi kebijakan yang dapat diterapkan adalah dengan mengoptimalkan dan mempertahankan sikap tersebut adalah dengan memberikan pegawai rasa pencapaian dan penghargaan atas kontribusi mereka. Hal ini dapat dilaksanakan dengan mengadakan program pelatihan berbasis kebutuhan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan pegawai. Selain itu organisasi juga harus menyediakan jalur karier yang jelas dan transparan dengan system promosi berbasis kinerja. Untuk rata – rata jawaban terendah atas variabel dedication adalah perasaan antusias pegawai dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan. Implikasi kebijakan yang dapat dilakukan adalah dengan membentuk aturan dan system penghargaan pegawai berbasis kinerja, antara lain berupa insentif maupun penghargaan public berupa sertifikat pengakuan atas kontribusi terbaik dari pegawai.

4. Kinerja

Nilai rata-rata terendah untuk instrument kinerja adalah berupa penyelesaian kuantitas pekerjaan yang diberikan lebih banyak dari seharusnya. Implikasi kebijakan yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan kinerja tersebut adalah dengan melakukan analisis beban kerja pegawai. Kuantitas pekerjaan yang diberikan terlalu banyak membuat pegawai merasa terbebani dan tidak dapat memenuhinya. Atas target yang telah diberikan saja kadang

tidak terpenuhi, apalagi jika ditambahkan untuk menyelesaikan kuantitas pekerjaan yang lebih banyak. Untuk itu perlu adanya penerapan yang baik atas analisis beban kerja yang dilakukan serta peningkatan kompetensi yang dapat mengatasi dan menyelesaikan permasalahan tersebut sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Selain itu perlunya ditekankan sikap disiplin waktu dalam bekerja, sehingga waktu bekerja dapat dimaksimalkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditargetkan.

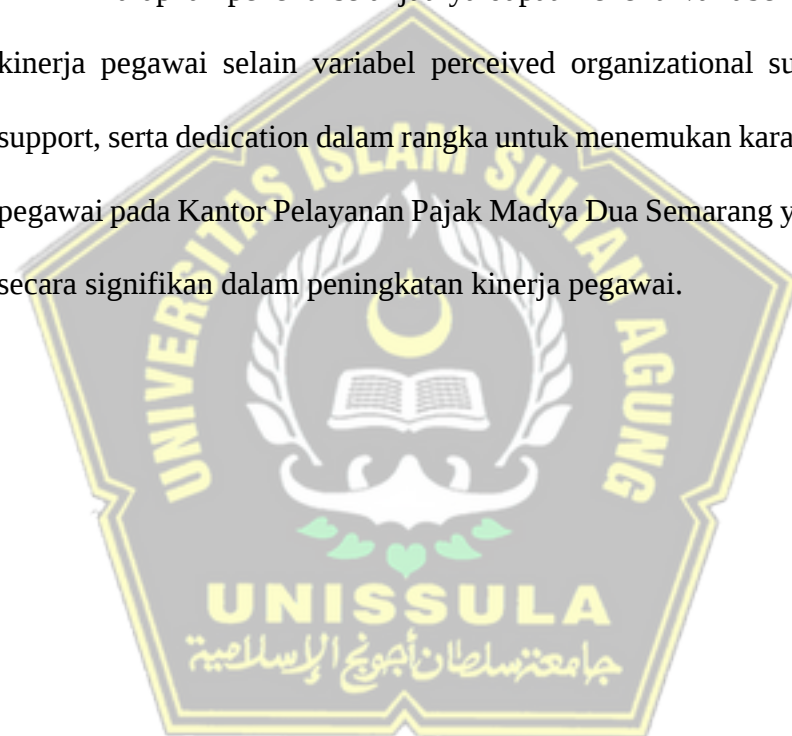
5.3 Saran

Dari serangkaian penelitian yang telah dilakukan dan tujuh kesimpulan yang telah diambil, maka peneliti memberikan masukan dan saran sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang, antara lain :

1. Saran untuk Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang
 - a. Perlunya peranan organisasi dalam memberikan dukungan penuh terhadap pengembangan karir pegawai dengan membentuk suatu sistem yang terstruktur, objektif dan terukur serta menekankan perlunya objektivitas atasan dalam melaksanakan penilaian atas kinerja bawahannya.
 - b. Menggalakkan kegiatan sharing baik melalui kegiatan *focus group discussion* maupun dialog kerja
 - c. Mengadakan program pelatihan berbasis kebutuhan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan pegawai

- d. Membentuk aturan dan system penghargaan pegawai berbasis kinerja, antara lain berupa insentif maupun penghargaan public berupa sertifikat pengakuan atas kontribusi terbaik dari pegawai
 - e. Pengawasan yang lebih ketat atas disiplin kerja pegawai dan peningkatan pengawasan secara periodik atas analisis beban kerja setiap pekerjaan yang dilakukan.
2. Saran untuk penelitian selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat meneliti variabel lainnya terhadap kinerja pegawai selain variabel perceived organizational support, coworker support, serta dedication dalam rangka untuk menemukan karakter dan perilaku pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang yang berpengaruh secara signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- A. M. M. Azim and M. T. Dora. (2016). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The mediating role of psychological capital. *J. Hum. Cap. Dev.* 9(2). 116– 126
- A. Novandalina, R. Budiyo. (2022). Dukungan Kerja (Coworker Support) Dan Self Efficacy Terhadap Emotional Stability Dan Kinerja. *Jurnal STIE Semarang*. 14(1). 77 - 88.
- A. Saputra. (2024) Pengaruh Dukungan Rekan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan CV. Muda Jaya Utama Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*. 13 (02). 581 – 590
- A. D. Fadhirah, J. Suyono. (2024). Coworker Support: A Systematic Literature Review. *Syntax Transformation*. 5 (2). 247 – 264
- A. J. Hidayatullah, IS Kurniawan. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi, Dukungan Atasan, Dan Dukungan Rekan Kerja Yang Dirasakan Terhadap Kinerja Pegawai Kapanewon Girimulyo Kulon Progo. *Jurnal EK&BI*. 6(2). 236 - 244.
- Afandi, Pandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Pekanbaru : Zanafra Publishing
- Ahmed, I., Bambale, A. J., & Muhammad, I. G. (2020). Mediating Effect of Co-Worker Support in the Relationship between Training Effectiveness and Employee Performance. *Journal of Global Social Sciences*, 1(1), 76–98. <https://doi.org/10.31039/jgss.v1i1.129>.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Caprara, G. V., & Consiglio, C. 2015. From Positive Orientation To Job Performance: The Role Of Work Engagement And Self-Efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 767–788. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9533-4>.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2019). Employee Engagement, Human Resource Management Practices And Competitive Advantage: An Integrated Approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2, 7-35. doi:10.108/JOEPP-08-2014-0042
- Anggiadinata, N. S. (2015). Peran Theistic Sanctification Of Work Terhadap Work Engagement Pada Karyawan PT. Krakatau Steel (Persero) TBK. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(3). 308- 323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. 6(2), 199-218.
- Azila-Gbette, E. M., & Abiemo, M. K. (2020). Moderating Effect Off Perceived Lecturer Support On Academic Self-Efficacy And Study Engagement: Evidence From A Ghanaian University. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 13(4). 991– 1006.
- B Benjamin dkk. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Zahir Publishing

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State Off the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bamidele, M. R. and Konya, K. T. (2019). Employee Dedication and Performance of Transport Operators in the Marine Sector in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 5(5), 18–33.
- Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*. 18(6), 807–817.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (1993). Human Resource Management: An Experiential Approach. McGraw-Hill
- Bilal, DH, Khan, AA, Khan, KA, & Shah, DSN (2019). Dampak Karyawan Keterlibatan pada Kinerja Tugas. *Jurnal Bisnis dan Pariwisata*. 04 Nomor 2(Juli), 135–141.
- Brill, M. (1992). Workspace design and productivity. *Journal of Healthcare Forum*, 35(5), 33–37.
- Busro, Muhammad. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group.
- C. Purbosari, L. Suharti. (2024). Pengaruh Self Efficacy dan Perceived Organizational Support terhadap Organization Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai variable mediasi: Studi pada karyawan PT. BPR BKK Boyolali. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*. 6 (6), 5414–5436-5414–5436
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, 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.
- Carter, WR, Nesbit, PL, Carter, WR, Nesbit, PL, Badham, RJ, dan Parker, SK (2016). Pengaruh keterlibatan karyawan dan efikasi diri terhadap kinerja kerja : studi lapangan longitudinal. *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia Bahasa Indonesia*:Februari
- Chauhan, C., Parida, V., & Dhir, A. (2022). Linking circular economy and digitalization technologies: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Technological Forecasting and Social Change*. 177. 121508.
- D Angelia, D Puri A. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin:Buletin Ilmiah Psikologi*. 1(3). 187 – 195
- D. Byrne and D. Nelson (1965). Attraction as a linear function of proportion of positive reinforcements. *J. Pers. Soc. Psychol.*, 1(6). 659–663. doi: 10.1037/h0022073.
- D Ratnasari, HN Utami, A Prasetya. (2023). The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*. 17/2. 167 - 281
- Deci. E. L.,& Ryan R.M. 1985. The General Causality Orientation Scale: Self Determination in Personality. U.S: Academy Press.Inc.
- Deci. E. L & Ryan R.M. (2000). The What and Why of Goal Pursuit: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. U.S: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- ED Muslikah, Y Prasetyo, D Christanto, B Alexander (2022). Coworker's Support dan Work Engagement pada Generasi Millennial. <https://dx.doi.org/10.20961/wjp.v14i2.59233>
- Eisenberger, L. R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3). 500-507.
- Eisenberger, L. R. Shanock, and X. Wen. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 7(1). 101–124.
- Faizah, D. M. Al. (2022). Pengaruh Coworker Support dan Supervisor Support terhadap Work Engagement Melalui Meaningful Work. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10, 865–880.
- Fu, L., & Charoensukmongkol, P. (2023). Effect of cultural intelligence on burnout of Chinese expatriates in Thailand: The mediating role of host country national coworker support. *Current Psychology*. 42(5). 4041–4052.
- Gill, AS, & Mathur, N. (2007). Meningkatkan dedikasi dan perilaku prososial karyawan. *Jurnal Internasional Manajemen Perhotelan Kontemporer*, 19(4), 328-334
- Granziera, M. L. M. (2022). Direito de águas: disciplina jurídica das águas doces. Editora Foco.
- Hafiz, M. (2018). Peran kebersyukuran terhadap work engagement pada pegawai aparat sipil negara kabupaten Sintang Provinsi Kalimantan Barat. Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Anggiadinata
- Hanseler, Ringle J. (2015). A New criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science* 115-135.
- Hussain, K., Ratnasari, E., Zeb, A., Khan, M. A., Javaid, M., & Khan, M. A. (2018). Examining The Relationship Between Learning Capabilities And Organizational Performance: The Mediating Role Of Organizational Innovativeness. In *MATEC Web of Conferences*. 1(150). 06027.
- I Iriansyah, H Usman, D Duriani. (2020). Pengaruh Locus Of Control Dan Sikap Rekan Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Pada Kantor Inspektorat se-Luwu Raya). *Jurnal Akuntansi STIE Muhammadiyah Palopo*. 6(2). 46 – 54
- I S. Kurniawan and M. Harsono. (2021). Dukungan Organisasi yang Dirasakan: Anteseden, Proses, dan Hasil. *J. Manaj. dan Organ.* 12(1). 67–80
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi pertama, BPFE. Yogyakarta
- Joushan, SA, Syamsun, M., & Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*. 13(66), 697–703
- JR Van Scotter dan SJ Motowidlo (1996). Fasilitas interpersonal dan dedikasi pekerjaan sebagai aspek terpisah dari kinerja kontekstual. *J. Terapan. Psikolog.* 81(5). 525–531. doi:10.1037/0021-9010.81.5.525.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86(1). 80-92
- Kahn, WA (1990). Kondisi psikologis keterlibatan dan pelepasan pribadi di tempat kerja. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724.
- Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. . (2022). Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Ekobistek*. 11(2), 73–78.
- Karatepe, O. M., & Aga, M. (2013). The effect of job resourcefulness on role stress, emotional exhaustion, and overall performance: A study of frontline bank employees. *Journal of Financial Services Marketing*. 18(2). 91–105.
- Kasmir. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Khedhaouria, A., Montani, F., Jamal, A., & Shah, M. H. (2024). Consequences of technostress for users in remote (home) work contexts during a time of crisis: The buffering role of emotional social support. *Technological Forecasting and Social Change*. 199. 123065.
- Kmiecik, R. (2022). Alexithymia, social inhibition, affectivity, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 461–485.
- Kotzé, M., & Nel, P. (2019). Job and personal resources as mediators in the relationship between ironore mineworkers' job demands and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*. 17(0). 1–9.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*. 43(6). 1854-1884
- L. Nurdiana. (2014). Pengaruh dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja terhadap transfer pelatihan karyawan mekanik. *J. Ilmu Manaj.* 2(2). 675–686.
- Lewiuci, PG, Mustamu, RH, Bisnis, PM, Manajemen, PS, Petra, UK, & Siwalankerto, J. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Produsen Senapan Angin. *SEKARANG Bahasa Indonesia*:4(2), 101–107
- Li, G., & De Clercq, E. (2020). Therapeutic options for the (2019) novel coronavirus ((2019)-nCoV). *Nature Reviews Drug Discovery*. 19(3). 149–150.
- Lin, J.-H., Wong, J.-Y., & Ho, C. (2015). The role of work-to-leisure conflict in promoting frontline employees' leisure satisfaction Examining the job demand-control-support model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27(7). 1539–1555.
- Liyanto, L. (2018). Hubungan antara Faktor Higienis Motivasi dan Rekan Kerja dengan Kinerja Karyawan PT Lotte Shopping Indonesia di Sidoarjo. *Agora*, 6(1).
- Luh, Ni, Putu Eka, Yudi Prastiwi, Luh Kartika Ningsih, and A. A. N. Eddy Supriyadinata Gorda. (2020). Perceived Organizational Support Dan Kinerja Pegawai : Leader-Member Exchange Sebagai Mediator Perceived Organizational Support and Employee Performance. 17(2). 298–304

- M Firmansyah, DW Ariani (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Rekan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gawi Maju Karsa Site Purworejo. *Lentera: Multidisciplinary Studies*. 2(1)
- Mahadika, C., Hadi, MA, & Prodi Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, URK (2018). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jolin Permata Buana Kota Batam. *Jurnal Ekuilibrium*. 5(1), 51–63.
- Mahon, E. G., Taylor, S. N., & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents Of Organizational Engagement: Exploring Vision, Mood And Perceived Organizational Support With Emotional Intelligence As A Moderator. *Frontiers in Psychology*. 5. 1322.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Meilia, CHP, & Setyowati, W. (2016). Pengaruh Modal Psikologi Dan Peran Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Tengah). *Telaah Manajemen*: 13, 45–55.
- Meswantri, M., & Awaludin, A. (2018). Determinan Keterikatan Karyawan dan Dampaknya Implikasi pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Tinjauan Internasional Manajemen dan Pemasaran*. 8(3), 36–44. [http: www.econjournals.com](http://www.econjournals.com)
- Mewengkang, M., & Panggabean, H. (2016). Work Engagement Karyawan MRN Terhadap Implementasi Aplikasi Data Analisis SDM. *Jurnal Ilmiah Psikologi Manasa*. 5(1). 1-14.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1). 61-89.
- Mikawati, R. V., S., L. V. H., & Yuwanto, L. (2019). Hubungan antara Perceived Organizational Support dan Quality Of Worklife dengan Organizational Citizenship Behavior PT.X. Calyptra. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. 8(1). 673–685.
- Munparidi, M., & Sayuti, A. J. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*. 1(1). 36–46.
- Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). Linking Social Support, Work Engagement And Job Performance In Nursing. *International Journal of Business and Society*. 19(2). 363–386.
- Pohl, A., Ridgwell, A., Stockey, R. G., Thomazo, C., Keane, A., Vennin, E., & Scotese, C. R. (2022). Continental configuration controls ocean oxygenation during the Phanerozoic. *Nature*. 608(7923). 523–527.
- R. Nawrin, M A Salam. (2022). Influence of Perceived Organization Support on Employees' Dedication: Role of Psychological Capital and Tenure of Employment on the Bank Employees. *The Journal of Positive Psychology* 6(3):6957-6972
- Rais, I. S., & Parmin. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JIMMBA*. 2(5). 813-833.

- RE Palendeng I Iriansyah, OS Nelwan, Y. Uhing. (2022). The Effect Of Position Promotion, Co-Workers And Work Environment On Performance At PT. PLN Suluttenggo Regional Main Unit. *Jurnal EMBA*. 10 (3). 795-802
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87(4). 698-714
- RSI Maisyuri, E Ariyanto (2021). The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Keuangan Mandiri Utama. *Dinasti International Journal of Management Science*. 2(4). 689 - 702
- S. Safira, H. Tanjung. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan. *Al-Kharaj*. 6 (5). 5223 - 5240
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The Measurement Of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66(4). 701-716.
- Schaufeli W.B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*. 14(1). 3-10
- Sedarmayanti. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sekaran, Uma. (2006). Metodologi Penelitian untuk Bisnis. Edisi 4. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Self, W. H., Sandkovsky, U., Reilly, C. S., Vock, D. M., Gottlieb, R. L., Mack, M., Golden, K., Dishner, E., Vekstein, A., & Ko, E. R. (2022). Efficacy And Safety Of Two Neutralising Monoclonal Antibody Therapies, Sotrovimab And BRII-196 Plus BRII-198, For Adults Hospitalised With Covid-19 (Tico): A Randomized Controlled Trial. *The Lancet Infectious Diseases*. 22(5). 622–635.
- Sengkey, M. M., Mongdong, A., & Hartati, M. E. (2021). Pengaruh Dukungan Sosial Rekan Kerja Terhadap Kinerja Di Kota Tomohon. 2(2), 123–130.
- Sinambela, Poltak Lijan. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers, M Richard. (1985). Efektivitas Organisasi Perusahaan. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. (2010). Statistika untuk Metode Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, (2012), Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sumardjo, Mahendro, and Donni Juni Priansa. (2018). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia: Konsep-konsep kunci. Alfabeta: Bandung.
- Syed-Yahya, S. N. N., Idris, M. A., & Noblet, A. J. (2022). The Relationship Between Safety Climate and Safety Performance: A Review. *Journal of Safety Research*. 83. 105–118. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.08.008>
- 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.

- Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The Impact Off Coworker Support on Employee Turnover in The Hospitality Industry. *Group & Organization Management*. 38(5). 630–653.
- Toto Tasmara. EDISI, Cet.1. Penerbitan, Jakarta : Gema Insani, 2006. Deskripsi Fisik, xxii, 298 hlm. :ilus. ;21 cm. ISBN, 9795600966.
- Vita, B.M., & Setyowati, W. (2022). Pengaruh Motivasi dan Employee Engagement Terhadap Komitmen Organisasi serta Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Bank Jateng Purbalingga). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*. 10(1). 76–90.
- Wang, Q., & Huang, R. (2021). The Impact Of COVID-19 Pandemic on Sustainable Development Goals–A Survey. *Environmental Research*. 202. 111637.
- Wijayati, D. T., Fazlurrahman, H., Hadi, H. K., Rahman, Z., & Kautsar, A. (2020). Coaching As Determinant Off Job Performance: Co-Working Support as Mediating Variable. 3rd *International Research Conference on Economics and Business, KnE Social Sciences*. 240– 250.
- Wirawan, 2015. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Witasari, J., & Gustomo, A. (2020). Memahami Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Praktik, Modal Psikologis, dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Teknologi Asia*.13(1), 1–15.

