



**Peningkatan KINERJA TUGAS Melalui
KETERIKATAN KERJA Karyawan:
sebuah POTRET dari PT Latinusa Tbk. Cillegon**

Dr. H. Fauji Sanusi, M.M. Drs.
Dr. Hayati Nufus, SE., M.Si.
Lika Yulia, ST., MM.

Editor:
Dr. Indra Suhendra, SE., M.Si.

***Peningkatan KINERJA TUGAS melalui
KETERIKATAN KERJA Karyawan
Sebuah POTRET dari PT Latinusa Tbk. Cilegon***

Undang-undang Nomor 28 tahun 2014 tentang HAK CIPTA

Ketentuan umum Hak Cipta

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Pencipta adalah seorang atau beberapa orang yang secara sendiri-sendiri atau bersama-sama menghasilkan suatu ciptaan yang bersifat khas dan pribadi.
3. Ciptaan adalah setiap hasil karya cipta di bidang ilmu pengetahuan, seni, dan sastra yang dihasilkan atas inspirasi, kemampuan, pikiran, imajinasi, kecekatan, keterampilan, atau keahlian yang diekspresikan dalam bentuk nyata.

Hak Ekonomi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta Pasal 8 dan Pasal 9

Hak ekonomi merupakan hak eksklusif Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mendapatkan manfaat ekonomi atas Ciptaan untuk melakukan penerbitan Ciptaan, Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya, penerjemahan Ciptaan, pengadaptasian, pengaransemenan, atau pentransformasian Ciptaan, Pendistribusian Ciptaan atau salinannya, pertunjukan Ciptaan, Pengumuman Ciptaan, Komunikasi Ciptaan; dan penyewaan Ciptaan.

Sanksi Pidana Pelanggaran Hak Cipta Pasal 112, 113, dan 114

Pasal 112

Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dan/atau Pasal 52 untuk Penggunaan Secara Komersial, dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Pasal 114

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan dan/atau penggandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

**Peningkatan KINERJA TUGAS melalui
KETERIKATAN KERJA Karyawan:**
sebuah POTRET dari PT Latinusa, Tbk. Cilegon

Penulis:

Dr. H. Fauji Sanusi, M.M, Drs.
Dr. Hayati Nufus, SE., M.Si.
Lika Yulia, ST, MM.

Editor:

Dr. Indra Suhendra, S.E., M.Si.

Penerbit:



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung – Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

**Peningkatan KINERJA TUGAS melalui
KETERIKATAN KERJA Karyawan:**
sebuah POTRET dari PT Latinusa, Tbk. Cilegon

Dr. H. Fauji Sanusi, M.M, Drs.
Dr. Hayati Nufus, SE., M.Si.
Lika Yulia, ST, MM.

Editor :
Dr. Indra Suhendra, S.E., M.M

Desain Cover :
Dr. Indra Suhendra, S.E., M.M

Tata Letak :
Dr. Indra Suhendra, S.E., M.M

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
xiv, 101

ISBN :
978-623-6068-60-1

Terbit pada:
November 2021

Hak Cipta 2021 @Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit atau Penulis

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung – Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah, dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Penyayang. Segala puji hanya milik Allah SWT, *Rabb* semesta alam, dengan rahmat dan hidayah-Nya, bimbingan dan petunjuk yang selalu menyertai dari-Nya. Tak terkira rasa syukur penulis hari ini, telah dapat menyelesaikan buku referensi ini.

Buku ini merupakan hasil penelitian tentang kinerja tugas individu dalam suatu organisasi perusahaan. Saat ini, kinerja tugas individu sangat penting dalam rangkan mendorong kinerja organisasi. Kehadiran buku referensi ini diharapkan memberikan tambahan informasi tentang kinerja tugas yang dipengaruhi secara langsung oleh dukungan organisasi, proaktif individu, kepribadian individu dan keterikatan kerja, untuk selanjutnya menjadi rujukan dalam pengambilan kebijakan organisasi untuk fokus kepada keterikatan kerja dalam peningkatan kinerja tugas karyawan.

Semoga buku referensi ini, yang mengambil objek di PT Latinusa Tbk Cilegon bermanfaat bagi organisasi perusahaan lainnya dalam pengambilan keputusan tentang tema dimaksud.

Kami menyadari bahwa buku ini masih terdapat banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu, kami terbuka untuk menerima berbagai masukan dari khalayak untuk kesempurnaan dan

perbaikan buku ini di masa yang akan datang. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terbitnya buku referensi ini.

Dr. H. Fauji Sanusi, M.M, Drs.

Dr. Hayati Nufus, SE., M.Si.

Lika Yulia, ST, MM.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KONSEP TEORI	11
2.1. Konsep CSE	11
2.2. Konsep PP	14
2.3. Konsep POS.....	16
2.4. Konsep WE	18
2.5. Konsep TP	23
2.6. Konsep SS	25
2.7. Pengembangan Hipotesis	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	37
3.1. Jenis Penelitian	37
3.2. Populasi dan Sampel	37
3.3. Sumber Data	39
3.4. Metode Pengumpulan Data	40
3.5. Teknik Analisis Data	42

BAB IV POTRET DATA PENELITIAN PADA PT LATINUSA, TBK CILEGON	51
4.1. Potret Responden Penelitian	51
4.2. Potret Variabel Penelitian	57
4.2.1. Variabel TP	58
4.2.2. Variabel POS	59
4.2.3. Variabel CSE	61
4.2.4. Variabel PP	61
4.2.5. Variabel WE	62
4.2.6. Variabel SS.....	63
BAB V HASIL ESTIMASI MODEL PENELITIAN ...	65
5.1. Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	65
5.2. Hasil Uji Struktural Model (<i>Inner Model</i>).....	71
5.3. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	72
5.4. Pembahasan.....	77
5.4.1. Pengaruh POS terhadap TP	77
5.4.2. Pengaruh CSE terhadap WE	78
5.4.3. Pengaruh PP terhadap WE.....	79
5.4.4. Pengaruh POS terhadap WE	80
5.4.5. Pengaruh WE terhadap TP.....	81
5.4.6. SS Memoderasi Hubungan antara WE dengan TP.....	82
5.5. Keterbatasan	83

BAB VI PENUTUP	85
6.1. Kesimpulan	85
6.2. Saran-saran	86
DAFTAR PUSTAKA	89
BIOGRAFI PENULIS	237

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KONSEP TEORI	11
2.1. Konsep CSE	11
2.2. Konsep PP	14
2.3. Konsep POS.....	16
2.4. Konsep WE	18
2.5. Konsep TP	23
2.6. Konsep SS	25
2.7. Pengembangan Hipotesis	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	37
3.1. Jenis Penelitian	37
3.2. Populasi dan Sampel	37
3.3. Sumber Data	39
3.4. Metode Pengumpulan Data	40
3.5. Teknik Analisis Data	42

BAB IV POTRET DATA PENELITIAN PADA PT LATINUSA, TBK CILEGON	51
4.1. Potret Responden Penelitian	51
4.2. Potret Variabel Penelitian	57
4.2.1. Variabel TP	58
4.2.2. Variabel POS	59
4.2.3. Variabel CSE	61
4.2.4. Variabel PP	61
4.2.5. Variabel WE	62
4.2.6. Variabel SS.....	63
BAB V HASIL ESTIMASI MODEL PENELITIAN ...	65
5.1. Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	65
5.2. Hasil Uji Struktural Model (<i>Inner Model</i>).....	71
5.3. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	72
5.4. Pembahasan.....	77
5.4.1. Pengaruh POS terhadap TP	77
5.4.2. Pengaruh CSE terhadap WE	78
5.4.3. Pengaruh PP terhadap WE.....	79
5.4.4. Pengaruh POS terhadap WE	80
5.4.5. Pengaruh WE terhadap TP.....	81
5.4.6. SS Memoderasi Hubungan antara WE dengan TP.....	82
5.5. Keterbatasan	83

BAB VI PENUTUP	85
6.1. Kesimpulan	85
6.2. Saran-saran	86
DAFTAR PUSTAKA	89
BIOGRAFI PENULIS	237

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul Gambar	Halaman
1.1.	Komposisi Penjualan <i>Tinplate</i> tahun 2018-2019	4
2.1.	Kerangka Hubungan antar Variabel dalam pada Penelitian ini	35
3.1.	Model Konstruk Penelitian	49
4.1.	Persentase Responden berdasarkan Jenis Kelamin	52
4.2.	Persentase Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	53
4.3.	Persentase Responden berdasarkan Usia ..	54
4.4.	Persentase Responden berdasarkan Lamanya Bekerja.....	54
4.5.	Persentase Responden berdasarkan Jabatan	56
5.1.	Hasil Uji Validitas <i>Outer Model</i>	65
5.2.	<i>Outer Model</i> Penelitian	68

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Pendahuluan

Dalam situasi ekonomi saat ini, dimana kondisi perekonomian didominasi oleh perang dagang, organisasi semakin mengandalkan inisiatif karyawan sebagai konsekuensi dari persaingan global yang meningkat dan kebutuhan untuk inovasi berkelanjutan (Grant, 2008). Kinerja tugas atau *task performance* (selanjutnya disingkat dengan TP) dinilai sebagai perilaku yang dikendalikan oleh karyawan dan dapat memberikan manfaat untuk pencapaian tujuan organisasi (Kim, 2012). Dengan kata lain, jika sebuah perusahaan ingin menang dan bertahan maka diperlukan TF yang baik, karena TF merupakan hal dasar dari kelangsungan hidup suatu perusahaan (Yang dan Wei, 2017).

TP berkaitan dengan efisiensi yaitu kecepatan dan akurasi, dimana seorang karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya (Koopman, 2014). Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa TP mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam mendukung kinerja perusahaan (Farah Putri, 2020). Namun TP tidak selalu konsisten, perubahan yang terjadi baik dalam faktor eksternal maupun internal dapat menaikkan atau menurunkan TP dalam organisasi atau individu karyawan (Ivan Aris, 2018). Salah satu cara penting untuk meningkatkan TP adalah dengan fokus pada keterikatan kerja atau *work engagement*

(selanjutnya disingkat dengan WE) sebagai peningkatan pendorong TP (Monica, 2019).

Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Kurniawati (2014) bahwa saat ini karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik saja tidak cukup untuk menghadapi persaingan, sehingga perusahaan membutuhkan pekerja yang terikat dengan pekerjaannya. Baker (2011) menjelaskan bahwa karyawan yang dalam dirinya mempunyai *WE* tinggi memiliki tiga keuntungan, pertama mereka akan menjadi lebih bahagia dan semangat sehingga akan menghasilkan *job resources* yang akan berdampak pada penyelesaian TP yang lebih baik. Kedua, mereka akan lebih sehat baik fisik maupun mental, sehingga mereka akan bisa lebih fokus dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Ketiga, mereka akan menularkan *WE* kepada karyawan lainnya, sehingga hubungan interpersonal dapat terjalin dengan baik dan kinerja kelompok menjadi lebih baik. Selain itu karyawan yang memiliki *WE* akan lebih mempunyai inisiatif yang tinggi dalam mengerjakan tugasnya dan lebih termotivasi untuk belajar dari apa yang sedang dia kerjakan (Schaufeli, 2012).

Seorang karyawan dalam bekerja pada dasarnya melibatkan aktivitas bimbingan dan evaluasi dari pihak berwenang (Mardianti, 2020). Dukungan atasan atau *Supervisor support* (selanjutnya disingkat dengan *SS*) dianggap mempunyai peran yang penting dalam terpenuhinya kebutuhan karyawan (Rosen, *et al* 2016).

Ketika seorang karyawan merasa didukung oleh supervisornya, mereka cenderung akan membalas dan berkontribusi melalui TP-nya dengan mencapai tujuan

yang ditugaskan kepadanya (Park, *et al*, 2018). Sehingga mereka akan menghasilkan kinerja yang sangat baik (Deconinck, 2009).

Seorang supervisor berperan sebagai pengarah yang memberi petunjuk, instruksi atau perintah sehingga karyawan lebih memahami pekerjaannya (Fazrien *et al*, 2014). Selain itu supervisor tidak hanya memberikan umpan balik tentang kinerja bawahannya, akan tetapi perlu juga untuk memberikan dorongan, menunjukkan bagaimana seharusnya melakukan sesuatu agar hasilnya baik dan memberikan *feedback* pada TP (Chan, 2014).

SS pada kali ini berperan sebagai variabel pemoderasi, artinya SS dapat memperkuat atau justru memperlemah pengaruh WE terhadap TP. Studi yang dilakukan oleh Sadia Afzal, *et al* (2019) menyebutkan bahwa SS dapat mempengaruhi TP baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi yang berbeda.

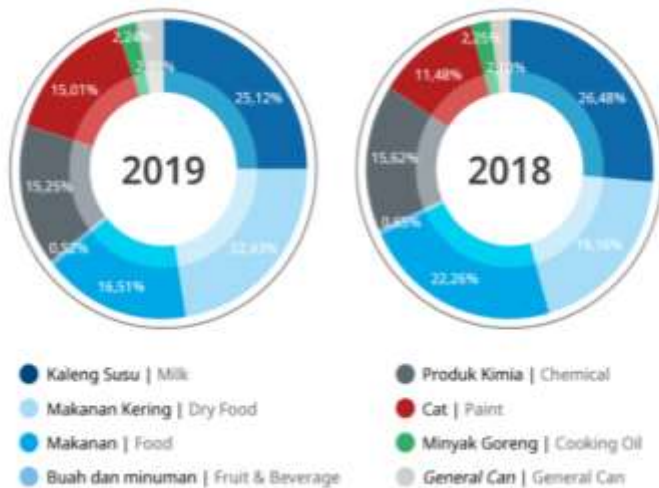
Saat SS menjadi *mediator* hal itu dapat memberikan penjelasan mengapa karyawan memiliki persepsi positif tentang pekerjaan mereka. Itulah kenapa saat seorang karyawan mengalami hal yang berhubungan dengan kinerjanya, maka akan menghubungkan pengalaman itu dengan pemimpinnya (Chan, 2014).

Sejak pendiriannya di tahun 1982, PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. atau lebih dikenal sebagai PT Latinusa, Tbk. merupakan produsen tunggal *tinplate* yang mengelola fasilitas produksi di Indonesia untuk mewujudkan peran dalam memenuhi kebutuhan tinplate bagi berbagai industri nasional. Prospek pertumbuhan industri tinplate di Indonesia masih sangat menjanjikan dalam jangka panjang, didukung oleh fleksibilitas aplikasi

Pendahuluan

dan penggunaan tinplate bagi industri yang luas serta basis konsumen yang besar di dalam negeri. Produk tinplate sendiri merupakan salah satu alternatif pilihan bahan kemasan yang handal untuk berbagai aplikasi penggunaan. Ciri khas *tinplate* memiliki berbagai keunggulan, antara lain praktis untuk kebutuhan kemasan berbagai bentuk, tahan lama dan aman bagi lingkungan hidup serta higienis dan anti karat sehingga dapat menjaga standar mutu produk dalam kemasan. Konsumen yang menggunakan produk Latinusa terdiri dari berbagai produsen ternama di sektor susu, makanan kaleng, cat, baterai dan bahan kimia lainnya.

Adapun Komposisi penjualan berdasarkan industri penggunaan bahan tinplate pada tahun 2018-2019 dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber: Annual report PT Latinusa, Tbk.

Gambar 1.1.
Komposisi Penjualan *Tinplate* tahun 2018-2019

PT Latinusa telah mencatatkan seluruh sahamnya di bursa efek Indonesia sejak 14 Desember 2009, dengan komposisi pemegang saham pada tahun 2019 *Nippon Steel Corporation* (NSC) sebesar 35%, Mitsui & Co, Ltd sebanyak 10% serta Nippon steel trading corporation masing-masing sebesar 5%, dan pemegang saham lainnya yaitu PT Krakatau steel (persero) Tbk. 20,10% , PT ASABRI Persero 10,31% , dan sisanya sebanyak 14,59% dipegang oleh masyarakat dengan kepemilikan di bawah 5,00% (annual report PT Latinusa, 2019). Dengan visi menjadi perusahaan *tinplate* terbaik di kawasan AFTA, merupakan suatu tantangan tersendiri bagi PT Latinusa untuk mengelola SDM yang berkualitas sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Untuk mencapai tujuan, perusahaan perlu membangun hubungan yang baik dengan karyawan, Salah satu cara membangun hubungan yang baik adalah dengan meningkatkan WE (Ratna Dewi, 2018). Memiliki tenaga kerja yang mempunyai *engagement* dapat memberikan keunggulan kompetitif (Rich *et al.*, 2010; Anitha, 2014). Ketika karyawan merasa terikat dengan pekerjaan, mereka akan dipaksa untuk bekerja keras dalam mencapai tujuannya, ingin sukses, dan memiliki komitmen pribadi untuk mencapai tujuan organisasi (Bakker dan Leitern 2010) .

Penelitian yang dilakukan oleh Tower watson dalam *Global Workforce Study* (2014) mengatakan bahwa dua pertiga karyawan Indonesia tidak memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Hal yang sama juga pernah diteliti oleh Halim (2014) dimana dalam survey yang dilakukannya terhadap 1.005 karyawan di seluruh

Indonesia, hanya 36% karyawan yang memiliki *engagement* tinggi terhadap perusahaan dan 42% karyawan *disengagement* terhadap perusahaannya. Penelitian terbaru dilakukan oleh Mulyati, *et al*, (2019) dimana mereka menemukan bahwa sebesar 31,76% responden dalam penelitiannya memiliki WE yang rendah. Padahal, WE merupakan hal yang penting untuk mencapai efisiensi organisasi, karena WE merupakan kunci untuk meningkatkan prestasi kerja (Wardani dan Anwar, 2019).

Tingkat keterikatan karyawan tidak terlepas dari faktor kepribadian dan nilai-nilai yang berlaku bagi karyawan (Monica, 2019) Hal itu karena kepribadian dapat mempengaruhi keterikatan kerja seseorang (Bakker dan Leiter, 2010).

Kepribadian sendiri diartikan sebagai pola karakteristik yang relatif tetap, dan mempunyai ciri-ciri yang unik, yang dapat menjadikan perilaku seseorang konsisten dan personal (Feist, 2010). Salah satu model yang dapat digunakan untuk memprediksi sikap individu yaitu; *Core Self Evaluation* (selanjutnya disingkat dengan CSE), dimana CSE merupakan sebuah model kepribadian yang memiliki keterikatan dengan kinerja (Judge, 2001). Ada beberapa alasan untuk meyakini bahwa orang-orang yang memiliki nilai tinggi pada penilaian CSE akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, itu karena orang-orang dengan nilai CSE yang tinggi sangat percaya diri dengan kemampuan mereka dan mereka cenderung menilai peristiwa kritis sebagai tantangan dengan cara yang positif (Monica, 2019).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi WE adalah *proactive personality*, dimana *proactive personality* (selanjutnya disingkat dengan PP) yang dimiliki individu dalam organisasi memiliki hubungan erat dengan WE (Li *et al*, 2015). PP digambarkan dengan kemampuan melihat peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan dan gigih hingga terjadi perubahan yang besar (Robbins dan Judge, 2013). Salanova dan Schauli (2008) berpendapat bahwa untuk engagement dapat diartikan dengan inovasi dan kinerja, dimana karyawan membutuhkan PP. Karyawan yang cenderung *proactive* akan menambah pencapaian tujuan organisasi karena mereka merasa emosional, bertanggung jawab secara psikologis dan bereaksi dengan baik (Such, 2019). Menurut Lockwood (Hary, 2014) terdapat dua faktor yang mempengaruhi WE yaitu; faktor dari luar dan faktor dari dalam. Adapun faktor dari luar yaitu; *Perceived Organizational Support* (selanjutnya disingkat dengan POS).

POS merupakan dukungan organisasi yang dirasakan secara umum mengenai sejauh mana organisasi mengevaluasi komitmen, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan karyawan, dan dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan secara adil (Rhoades, 2002). Lebih lanjut Rhoades mengatakan bahwa POS dinilai sebagai jaminan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara efektif dan saat menghadapi kondisi yang tidak menyenangkan seperti adanya tekanan.

POS yang positif dari karyawan akan membuat karyawan bekerja lebih keras, karyawan akan bekerja

dengan fokus pada tujuan, menggunakan pengetahuan untuk membuat pilihan tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, menyaring perilaku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai juga untuk menentukan pilihan dalam merevisi jika diperlukan, yang berarti merupakan ciri dari karyawan yang mempunyai engagement tinggi (Mujiasih, 2015). Ketika perusahaan mendukung dan berkomitmen pada karyawan hal itu akan secara otomatis mempengaruhi kepuasan karyawan, dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan maka karyawan akan lebih produktif, loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan (Prahawan, Wawan., & Firizki, Achmad., A , 2021)

POS sendiri juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi langsung TP. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa teori POS juga berkaitan dengan sebuah proses psikologis yang menjadi dasar pengaruh atau konsekuensi dari POS. Pertama atas dasar norma asas timbal balik, POS akan menciptakan rasa kewajiban karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Kedua, rasa kepedulian, pengakuan dan penghormatan yang ditimbulkan dari POS akan memenuhi kebutuhan sosial karyawan, perasaan menyatu dengan organisasi dan menjadi bagian dari identitas sosial mereka. Ketiga, POS akan memperkuat keyakinan pegawai bahwa organisasi mengakui dan akan memberikan penghargaan atas peningkatan kinerja yang dilakukan.

Karyawan dengan TP yang baik akan mendapatkan jaminan pekerjaan dari perusahaan yang akan membantu karyawannya dalam merencanakan karir mereka dan menyediakan promosi sebagai jaminan sebagai pengembangan karir, sebaliknya karyawan akan berkomitmen dan loyal kepada perusahaan (Cavanaugh dan Noe, 2019).

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan TP dengan fokus pada WE sebagai pendorong dengan memasukan SS sebagai variabel moderating dan bagaimana peran CSE, PP dan POS sebagai pengungkit WE maupun sebagai pendorong langsung TP.

1.3. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi WE dan efeknya terhadap TP pada PT Latinusa, Tbk. Berdasarkan perumusan masalah yang telah dibuat, maka secara khusus tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh POS terhadap TP karyawan pada PT Latinusa, Tbk. ?
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh CSE terhadap WE karyawan pada PT Latinusa, Tbk. ?
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh POS terhadap WE karyawan PT Latinusa, Tbk. ?
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh PP terhadap WE karyawan PT Latinusa, Tbk. ?

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh WE terhadap TP karyawan PT Latinusa, Tbk. ?
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh SS terhadap hubungan WE terhadap TP karyawan PT Latinusa, Tbk. ?

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis.

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengetahuan di dalam ilmu manajemen sumber daya manusia terutama berkaitan dengan WE dan efeknya terhadap TP karyawan dan dapat digunakan sebagai referensi penelitian dan pengembangan selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan saran, pemikiran dan informasi yang bermanfaat mengenai perencanaan strategi dalam meningkatkan WE dan TP.

BAB II

KONSEP TEORI

2.1. Konsep CSE

Fabio *et al* (2012) menyatakan bahwa *CSE* merupakan sifat disposisional yang stabil, termasuk penilaian dasar tentang diri sendiri. Sedangkan menurut Iqbal (2012) *CSE* merupakan suatu kepribadian yang meliputi evaluasi diri, kemampuan menerka dan kontrol pada kemampuan mereka.

CSE merupakan salah satu model kepribadian yang memiliki keterikatan dengan kinerja dan prestasi kerja (Judge dan Bono, 2001) artinya, seseorang yang berpikir bahwa mereka berkompoten akan melihat sebuah situasi secara positif dan akan bertindak secara konsisten di setiap situasi yang dihadapinya sehingga ketika memandang segala hal positif akan meningkatkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi. Dengan kata lain *CSE* dapat mempengaruhi penilaian, sikap dan perilaku seseorang (Judge *et al*, 2004)

Menurut Baral dan Bhargava (2011) seseorang yang memiliki *CSE* cenderung memiliki motivasi untuk dapat memaksimalkan dan juga memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk menjalankan tugasnya. Sehingga seseorang tersebut akan memiliki suasana hati yang selalu positif, kepercayaan diri yang tinggi, dan selalu mengembangkan keterampilan baru. Lebih lanjut Judge dan Hurst (2007) mengemukakan bahwa individu dengan *CSE* yang tinggi memiliki kemampuan untuk

dapat mengatasi setiap permasalahan secara baik dan efektif sehingga akan lebih banyak memiliki sumber daya yang tersedia untuk diinvestasikan dalam kinerja.

Dimensi CSE

Zacher (2014) menyebutkan bahwa terdapat 4 dimensi pada CSE, yaitu:

a. Locus of Control

Locus of control adalah keyakinan individu terhadap mampu atau tidaknya seseorang mengontrol nasib (*destiny*) atau kejadian-kejadian dalam hidupnya (Rotter, 2014). Lebih lanjut Perwati dan Setapa (2016) mengemukakan bahwa *locus of control* adalah mengenai tanggapan seseorang tentang kegagalan atau keberhasilan mereka atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Levenson (2015) mengatakan bahwa seseorang yang memiliki orientasi ke arah internal *locus of control* akan memiliki keyakinan kuat bahwa semua peristiwa yang terjadi pada dirinya karena usaha dan kemampuannya sendiri, sedangkan seseorang yang memiliki orientasi ke arah eksternal *locus of control* meyakini bahwa kehidupan atau peristiwa yang mereka alami ditentukan oleh takdir, nasib, keberuntungan seta karena adanya kesempatan.

b. Self efficacy

Self efficacy adalah perasaan yakin atas kemampuan sendiri dalam melakukan suatu tindakan (Ernawati, 2019). Sedangkan menurut Helmi dan Elita (2013) *self efficacy* adalah sebuah bentuk kepercayaan diri yang dimiliki seseorang dalam menghadapi setiap

tugas yang diberikan meskipun tugas tersebut tidak dapat diperkirakan.

Dalam teori sisial kognitif, rendahnya *self efficacy* yang dimiliki seseorang akan menyebabkan meningkatnya kecemasan dan perilaku menghindar. Seseorang akan menghindari aktivitas yang dapat memperburuk keadaan, hal ini bukan disebabkan oleh ancaman tetapi karena merasa tidak mempunyai kemampuan untuk mengelola aspek yang berisiko (Ayu, *et al*, 2017). Sedangkan seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan memiliki kepribadian yang baik karena seseorang dengan *self efficacy* yang tinggi akan memiliki keyakinan mengenai kemampuannya sehingga pada akhirnya akan membuatnya mengalami peningkatan pada kinerjanya (Maulina, 2017).

c. *Self Esteem*

Self esteem disebut juga penghargaan diri. *Self esteem* meliputi keseluruhan tentang penerimaan diri, keinginan diri dan harga diri (Judge *et al*,2003). Artinya *self esteem* adalah nilai yang ada pada diri, kemampuan dan perilaku seseorang yang kenyataannya terbentuk oleh keadaan kita dan bagaimana orang lain memperlakukan kita (Rian, 2015).

Perasaan *self esteem* pada kenyataannya terbentuk dari keadaan diri seseorang dan bagaimana orang lain memperlakukannya (Damayanti,*et al* 2015). Individu yang memiliki *self esteem* tinggi adalah individu yang atraktif, mampu membangun hubungan yang baik serta dapat memberikan kesan yang baik tentang dirinya kepada orang lain (Baumeister *et al*, 2003).

d. *Emotional Stability*

Emotional stability mengacu pada kecenderungan seseorang untuk dapat mengekspresikan perasaan emosional yang negatif seperti rasa takut, permusuhan, rasa bersalah dan juga depresi (Judge *et al*, 2003). Pada lain pihak kecemasan, depresi, kemarahan dan rasa malu merupakan ciri dari rendahnya stabilitas emosional (Ivancevich, 2007).

Seseorang dengan *emotional stability* yang rendah akan merasa selalu tertekan, khawatir, gelisah dan sedih. Sebaliknya jika memiliki neuroticism tinggi akan mampu bertahan dalam pekerjaan yang memiliki tekanan kerja tinggi (Jaffar *et al*, 2011)

Dengan kata lain *emotional stability* adalah kemampuan untuk menahan stres, seseorang dengan stabilitas emosi yang positif akan bersikap tenang, percaya diri dan memiliki pendirian yang kuat (Purnomo dan Lestari, 2010).

2.2. Konsep PP

Wang *et al* (2017) mendefinisikan PP sebagai faktor perbedaan individu yang kecenderungan berperilaku proaktif untuk merubah situasi menjadi positif. Sedangkan Joe dan Ready (2012) menjelaskan bahwa PP adalah kepercayaan terhadap kemampuan seseorang dalam memecahkan masalah dengan kemampuan situasional dan mempengaruhi perubahan dalam lingkungannya. Perilaku seseorang yang proaktif biasanya akan berfokus pada masa depan, sadar serta berorientasi pada masa depan (Aryaningtyas dan Palupiningtyas 2019).

Joo dan Liem (2009) mendefinisikan seseorang yang memiliki PP cenderung akan memiliki karakteristik dalam melaksanakan pekerjaannya cenderung seseorang yang pasif, seseorang yang proaktif dapat berinovasi dengan pekerjaannya, dimana artinya bahwa seseorang yang memiliki PP dalam dirinya dapat melihat dan merasakan kompleksitas pekerjaan yang lebih tinggi. Selain itu penelitian yang dilakukan Maler (2008) menyebutkan bahwa PP dapat digunakan sebagai tindakan mengambil inisiatif untuk meningkatkan keadaan saat ini atau membuat hal yang baru dari pada berperilaku pasif. Bersikap proaktif berarti dua hal. Pertama bertanggung jawab atas diri dan kehidupannya, kedua memiliki sikap optimis, sikap itu dimaksudkan bahwa setiap individu bisa mengambil inisiatif untuk menjadikan segalanya terlaksana (Covey, 2001).

Indikator PP

Menurut Bateman dan Crant (2018) pengukuran kepribadian proaktif menggunakan *proactive personality scale* (PPS) dimana indikatornya adalah :

1. Kemampuan mengidentifikasi peluang, yaitu kemampuan seseorang dalam mengenali peluang lebih dulu daripada yang lainnya.
2. Menunjukkan inisiatif, ditandai dengan kecenderungan seseorang untuk memperbaiki hal yang tidak disukainya dan mempunyai cara terbaik untuk melakukan sesuatu.
3. Mengambil tindakan yaitu keberanian untuk mewujudkan idenya agar menjadi kenyataan dan

memiliki kemampuan untuk membuat perubahan pada lingkungannya.

4. Gigih, merupakan kecenderungan untuk bisa tetap fokus mempertahankan gagasan dan keyakinannya hingga mencapai perubahan yang berarti.

2.3. Konsep POS

POS adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Yudistian, 2019) atau bisa disimpulkan bahwa POS adalah suatu keyakinan individu tentang sejauh mana organisasi dapat menghargai kontribusi karyawan dan sangat peduli tentang kesejahteraan hidup mereka (Eisenberger *et al*, 2002).

Arshadi (2011) mendefinisikan bahwa POS merupakan bagaimana suatu organisasi menilai kontribusi seorang karyawan dan peduli terhadap mereka. Sementara itu Afsar dan Boylu (2017) mendefinisikan POS sebagai perasaan seorang individu bahwa organisasi itu peduli, memberi kesejahteraan emosional mereka dan memberikan rasa hormat terhadap mereka. Dengan kata lain seseorang yang memiliki POS yang tinggi maka karyawan akan memiliki emosi kerja yang positif dengan cara menikmati pekerjaan mereka. Sebaliknya karyawan dengan POS yang rendah menunjukkan bahwa organisasi tidak peduli tentang kepentingan karyawan (Mohammed dan Ali, 2015).

Indikator POS

Rhoades dan Eisenberger (2002) berpendapat bahwa terdapat delapan item atau indikator yang membentuk persepsi dukungan organisasi yaitu :

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan. Sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan dan peran dari karyawan dalam sebuah pekerjaan. Salah satu contoh kontribusi penting karyawan adalah dalam bentuk penyampaian ide. Setelah karyawan memberikan ide tersebut
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan. Tidak jarang karyawan dalam sebuah organisasi memberikan usaha lebih dari yang diwajibkan, dari hal terserbut organisasi akan memberikan ekstra juga kepada karyawan tersebut, seperti terpilih menjadi employee of the week, kenaikan pangkat, kenaikan gaji.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan. Seberapa dalam organisasi memperhatikan keluhan karyawan, mendengarkan apa yang telah karyawan alami dan menerima masukan dari para karyawan.
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan. Peduli tentang kesejahteraan karyawan dapat dilakukan oleh organisasi, seperti memberikan peralatan yang memadai untuk kelangsungan kerja para karyawan, memberikan asuransi kepada karyawan yang bekerja
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik. Sebuah kesalahan dalam pekerjaan adalah hal yang

wajar dan akan sering ditemui pada pribadi masing-masing karyawan, akan tetapi pihak organisasi harus tetap memantau kinerja para karyawan, jika memang tidak sesuai standart yang sudah di berikan kepadanya maka pihak organisasi harus menegur karyawan tersebut agar dapat memperbaiki kinerja para karyawan.

6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan. Organisasi memperhatikan dan mengevaluasi sampai mana para karyawannya merasa puas akan pekerjaan yang diberikan organisasi kepada para karyawannya.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan, seperti kesehatan keluarga karyawan. Banyak organisasi yang memberikan support pada para karyawan yang bekerja padanya salah satu support yang dapat diberikan adalah perhatian yang besar terhadap karyawan, seperti kesehatan keluarga karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja. Kemajuan sebuah organisasi akan muncul dari sebuah pencapaian yang dihasilkan para karyawan. Tentunya pihak organisasi memiliki rasa bangga memiliki para karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut.

2.4. Konsep WE

Istilah *engagement* yang digunakan oleh berbagai peneliti ternyata masih berbeda-beda (Sari, 2013), seperti Saks (2006) yang menggunakan istilah *employee engagement*, dan istilah WE yang dipakai oleh Salanova,

Schaufeli, Gonzales-roma dan Bakker (2002). Istilah *employee engagement* dengan WE seringkali digunakan secara bergantian, tetapi penggunaan istilah yang dianggap lebih spesifik adalah WE. Jika *employee engagement* terkait dengan hubungan antara karyawan dengan organisasinya, maka WE mengacu pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya (Murnianita, 2012)

Umumnya arti dari *engagement* mengarah pada keterlibatan, komitmen, gairah, antusias, fokus, usaha, dedikasi dan energi (Schaufeli, 2013). Perrin (2003) memberikan arti tentang WE, bahwa WE merupakan pusat kerja afektif diri yang dapat merefleksikan tentang kepuasan karyawan dan afirmasi yang mereka dapatkan dari bekerja dan menjadi bagian organisasi. Di tahun yang sama, Scaufeli dan Bakker menjelaskan keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang berkaitan dengan pekerjaan individu dan bernilai positif.

Menurut Schmidt (2004) WE merupakan gabungan antara kepuasan dan komitmen, kepuasan mengacu pada elemen emosional atau sikap, dan komitmen lebih melibatkan elemen motivasi dan fisik. Sekalipun kepuasan dan komitmen merupakan dua elemen kunci, secara individu masing-masing tidak cukup untuk dapat menjamin WE. Terdapat tema yang berulang ulang untuk menunjukkan WE yaitu "*going extra mile*" atau bekerja lebih keras dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan oleh mereka (Clifton, *et al* 2000).

Sementara itu, Mujiasih dan Ratnaningsih (2012) mengemukakan bahwa WE bergerak melampaui

kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan secara kolektif, dimana semuanya itu menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen serta loyalitas.

Pengertian yang dikemukakan oleh Benthall (2006) bahwa WE adalah suatu keadaan dimana individu menemukan arti diri secara utuh, mempunyai motivasi dalam bekerja ataupun menerima dukungan dari orang lain secara positif serta mampu bekerja secara efektif dan efisien pada tempat kerjanya.

Lockwood (2007) mengartikan WE sebagai tingkat individu dalam melakukan suatu pekerjaannya dan seberapa keras individu tersebut bekerja serta seberapa lama mampu bertahan terhadap komitmen yang individu tersebut buat. Sementara itu, Hewitt (2008) mendefinisikan WE sebagai suatu sikap positif karyawan dan perusahaan yang terdiri dari komitmen, keterlibatan dan keterikatan terhadap nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan.

WE lebih kepada keadaan sesaat dan spesifik, dimana mengacu pada keadaan yang bergerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu (Schaufeli dan Martinez, 2002)

Menurut Federman (2009) WE adalah derajat dimana seorang karyawan atau individu mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada cara mereka bekerja dan sudah berapa lama masa kerja mereka. Gallup (2010) mengatakan bahwa karyawan yang engaged akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan tempat mereka bekerja,

mereka akan terus melakukan inovasi dan mendorong perusahaannya agar terus maju.

Pendapat lain mengenai definisi WE adalah suatu sikap positif yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang berada di dalamnya (Robinson,penyman dan Hayday,2004). Hal itu senada dengan yang dikemukakan oleh Lockwood (2005) dimana menggambarkan WE sebagai keadaan seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara organisasi maupun intelektual. Sebagian besar definisi dari WE mengatakan bahwa WE sebagai keterlibatan emosional dan intelektual karyawan untuk organisasi mereka (Richman, 2006).

Indikator WE

Maslach dan Leiter (1997) mencirikan keterlibatan kerja dengan energi, keterlibatan dan efektivitas. Hal tersebut merupakan kebalikan dari tiga dimensi kelelahan, yaitu energi berubah menjadi kelelahan, keterlibatan menjadi sinisme, dan efektivitas menjadi ketidakefektifan.

Sementara itu Schaufeli *et al* (2002) menyatakan bahwa WE merupakan suatu kondisi yang positif dan terhubung dengan pekerjaan yang ditandai dengan keadaan *Vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (rasa senang). Secara ringkas dijelaskan sebagai berikut :

- a. *Vigor* (semangat). *Vigor* (semangat) dicirikan dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja. Berdasarkan aspek ini, karyawan atau individu yang bekerja akan menunjukkan Kerelaan

untuk memberikan usaha yang maksimal terhadap pekerjaannya, antusias dalam bekerja, tidak menghiraukan lingkungan sekitarnya dan dapat menyelesaikan kesulitan yang ada serta pekerjaannya selesai dengan tepat waktu.

- b. *Dedication* (Dedikasi). Mengacu pada keterlibatan kuat individu terhadap pekerjaannya, dimana karyawan atau individu menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan inspirasi, tantangan serta kebanggaan dalam diri mereka. Berdasarkan aspek ini maka karyawan akan menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangatlah penting sehingga akan melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya.
- c. *Absorption* (Rasa Senang), ditandai dengan konsentrasi penuh dan rasa senang terhadap pekerjaannya sehingga waktu terasa begitu cepat berlalu atau dengan kata lain karyawan atau individu akan tenggelam dalam pekerjaannya sehingga melupakan segala sesuatu di sekitarnya. Berdasarkan aspek ini maka karyawan atau individu akan merasa dirinya sulit dilepaskan dengan pekerjaannya dan merasa seakan-akan waktu telah berlalu dengan cepat.

Pendapat Kahn (1990) ; (Kuok. Angus, 2017) WE meliputi tiga aspek utama, yaitu; *physically* (bentuk keterikatan secara fisik antara karyawan dengan pekerjaannya), *emotionally* (bentuk keterikatan secara emosional antara karyawan dengan pekerjaannya) dan *cognitively* (bentuk keterikatan kognitif antara karyawan dengan pekerjaannya).

Ciri-ciri WE

Berbagai pendapat mengenai karakteristik atau ciri-ciri karyawan yang memiliki WE banyak dikemukakan dalam berbagai literatur, salah satunya adalah federman (2009) dimana mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai WE dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Fokus dalam melaksanakan pekerjaan dan dapat segera menyelesaikan pekerjaan selanjutnya
- b. Dapat merasakan bahwa diri sendiri merupakan bagian dari tim dan merasa bahwa tim merupakan bagian dari diri mereka yang lebih besar
- c. Merasa sanggup dan tidak merasakan tekanan dalam membuat sebuah lompatan pekerjaan
- d. Bekerja dengan perubahan dan menghadapi tantangan dengan perilaku yang bijak.

Karyawan yang memiliki WE tinggi secara konsisten akan terlihat dari perilaku umum mereka (Schaufeli dan Baker, 2010), yaitu; *Say*, *Stay* dan *Strive*, dimana *say* berarti karyawan secara konsisten berbicara positif tentang perusahaan tempat dia bekerja kepada rekan kerjanya, calon karyawan dan kepada konsumen. *stay* artinya memiliki keinginan untuk terus tinggal dalam perusahaan tempat dia bekerja, terakhir *strive* artinya rela memberikan waktu yang lebih, tenaga dan juga inisiatif untuk dapat berkontribusi pada perusahaan.

2.5. Konsep TP

TP adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Mulyadi, 2014). TP

merupakan aktivitas mengolah atau mengolah bahan mentah menjadi barang atau jasa yang dihasilkan organisasi (Shapiro, *et al*, 2008).

TP berkontribusi terhadap kegiatan transformasi dan pemeliharaan dalam sebuah organisasi seperti memproduksi produk, menjual barang dagangan, mengelola bawahan ataupun memberikan layanan (Motowidlo dan schmit,1999). TP merupakan dimensi penting dari kinerja individu, karena dimensi ini digunakan oleh banyak peneliti tetapi dengan label yang berbeda seperti *job specific*, *task proficiency*, *technical proficiency* ataupun *in role performance* dan merupakan fokus penelitian tentang kinerja individu (Koopmans *et al*, 2014). Colquitt *et al* (2009) membagi TP menjadi dua:

1. *Routine* TP (pelaksanaan tugas rutin), yaitu tugas yang dapat terjadi secara rutin, normal atau dapat diprediksi.
2. *Adaptive* TP (pelaksanaan tugas tambahan), sering juga disebut dengan penyesuaian (*adaptability*), yaitu; tugas yang baru,tidak biasa atau tidak dapat diprediksi, tugas ini dapat berupa penanganan kondisi, penanganan ketegangan kerja, kreativitas dalam menyelesaikan masalah, mempelajari teknologi dan tugas-tugas baru, adaptasi interpersonal terhadap pekerjaan, dan adaptasi terhadap budaya sekitar.

Indikator TP

Koopmans *et al* (2014) membagi indikator pada TP sebagai berikut:

1. Kemampuan perencanaan dan mahaemen kinerja

2. Opini terhadap hasil kuantitas dan kualitas pekerjaan sendiri
3. Orientasi pada hasil
4. Kemampuan penentuan prioritas pekerjaan

Sedangkan Motowidlo dan Van Scotter (1994) menggunakan tujuh kriteria untuk mengukur TP, yaitu:

1. Pengetahuan kerja
2. Mengatasi hambatan dalam menyelesaikan masalah
3. kemampuan untuk memecahkan masalah
4. Peralatan operasi
5. Bekerja yang aman
6. Konsentrasi dengan tugas
7. Melindungi sumber daya

2.6. Konsep SS

Mahendra (2016) mendefinisikan SS sebagai keterlibatan manager dalam menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, selain itu dapat pula diartikan sebagai bantuan yang diberikan oleh pimpinan yang lebih tinggi kepada bawahan untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai.

Supervisor merupakan peran kunci dalam keberhasilan perubahan suatu organisasi, karena *supervisor* bukan hanya mendiagnosis kekuatan maupun kekurangan dalam organisasi tapi juga harus dapat memotivasi karyawannya untuk dapat berkomitmen pada perubahan dan membantu mereka dalam mengatasi hambatan (Neves,2011). Menurut Stinglhamber, *et al* (2016) SS merupakan persepsi karyawan mengenai seberapa kuat dukungan yang diberikan oleh supervisor

terhadap karyawan, SS juga dapat dijadikan penilaian untuk meningkatkan kinerja karyawan (Kang *et al*, 2015).

Agustina R (2019) menyebutkan bahwa SS adalah dorongan dan keterlibatan atasan, baik berupa motivasi, hadiah dan lain sebagainya. *Supervisor* yang mendukung karyawannya akan menunjukkan perilaku seperti memperhatikan tujuan karirnya, memberikan penghargaan terhadap pekerjaan dan membantu karyawan mengembangkan keterampilannya, selain itu lingkungan kerja akan terasa menyenangkan dan aman bagi karyawan jika supervisor mendukung karyawannya (Paterson *et al*, 2014).

Karakteristik Persepsi SS

Menurut Feinberg (2013) *supervisor support* dapat ditunjukkan dengan perlakuan sebagai berikut :

1. Membantu menetapkan tujuan untuk pelatihan
2. Memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru
3. Memberikan *feedback* pada kinerja tugas

Indikator SS

Menurut Nurlaela dan Rahmawati (2010) terdapat beberapa indikator yang dapat mengindikasikan SS, yaitu; (1) Partisipasi dalam bekerja merupakan tindakan nyata dari atasan yang ikut bekerja bersama-sama anggota yang lain (2) Motivator yaitu mendorong bawahannya untuk dapat mencapai sasaran yang telah disepakati (3) *Reward* yaitu penghargaan yang diberikan atasan ketika bawahannya dapat mencapai sasaran atau target yang direncanakan.

Fukui *et al* (2014) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) indikator SS diantaranya;

- (1) *Emotional support* dimana mengarah pada upaya atasan dalam mengakui dan menghargai pekerjaan yang dilakukan karyawannya, meningkatkan hubungan antar anggota tim, mengurangi stress kerja, serta meningkatkan pemikiran positif mengenai pekerjaan yang dikerjakan.
- (2) *Support for client goal achievement* yaitu berupa dukungan atasan dalam pencapaian tujuan klien. Dukungan ini mengacu pada pemberian ide-ide kepada karyawan, dan membantu karyawan mendapat perspektif bisnis baru dalam upaya membantu klien mencapai tujuannya
- (3) *Educational/ professional development support*. Dukungan ini mengacu pada pemberian feedback atas kinerja pegawai, pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja dan pengembangan karir karyawan.

Kang *et al* (2015) juga dalam penelitiannya menyatakan 3 indikator SS, yang pertama *Supervisor* peduli terhadap tujuan dan aspirasi karyawan. Kedua *Supervisor* peduli terhadap pencapaian karyawan dan yang terakhir adalah *Supervisor* mendukung dalam pengembangan karir karyawan.

Indikator SS selanjutnya yaitu menurut Kosek *et al* (2009) ; Azizah (2017), yaitu:

1. Dukungan emosional

Secara umum berfokus pada persepsi mengenai perhatian yang diberikan kepada seseorang.

2. Instrumental

Berkaitan dengan respon supervisor pada kebutuhan pekerjaan dan non pekerjaan

3. *Role modelling*

Sejauh mana supervisor memberikan contoh strategi dan perilaku.

2.7. Pengembangan Hipotesis

Hubungan POS Terhadap TP

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui hubungan antara POS dengan TP. Antara lain penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2018) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara POS dengan TP.

Kamoga (2019) dalam penelitiannya juga menemukan hasil bahwa POS memiliki pengaruh positif terhadap TP. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Pertiwi (2019) bahwa POS berpengaruh positif terhadap TP.

Li Y (2020) sama-sama menemukan pengaruh positif antara POS dan TP. Hal ini diperkuat oleh penelitian Astuti (2020) dimana dalam penelitiannya ternyata POS berpengaruh positif terhadap TP. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis disusun sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi POS yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi pula TP yang dimiliki oleh karyawan.

Hubungan CSE Terhadap WE

Hubungan antara CSE dan WE pernah dikemukakan oleh Khan (1990) dimana menurut Khan, WE akan berkembang ketika tiga kondisi psikologis terpenuhi yaitu kebermaknaan psikologis, keamanan psikologis dan ketersediaan psikologis. Kebermaknaan psikologis mengacu pada rasa pengembalian investasi diri bahwa pekerjaannya berharga dan dapat menambah nilai dan signifikan karyawan untuk dapat berprestasi di tempat kerjanya. Keamanan psikologis menyangkut kepercayaan dalam menunjukkan diri tanpa adanya stigma negatif dari orang lain. Sedangkan ketersediaan psikologis mengacu pada keyakinan bahwa seseorang dapat masuk ke dalam peran kerja dengan sumber daya fisik, emosional dan psikologis untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dalam perspektif Khan (1990) ; (Kuok Angus, 2019) WE merupakan sebuah ekspresi dimana seorang karyawan memasukkan unsur fisik, kognitif dan emosional mereka dalam melakukan pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan (1990) ; (Schaufeli, *et al*, 2002) mendefinisikan WE sebagai hal yang positif dan antusias dimana terdiri dari tiga faktor yaitu kekuatan, dedikasi dan penyerapan.

Banyak penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara CSE dengan WE. Hasil penelitian Karatepe (2014) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara CSE dan WE. Begitupula dalam penelitian yang dilakukan oleh Lee Junghyoon (2015) bahwa CSE ternyata memegang peranan penting dalam WE.

Bipp Tanja, *et al* (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa CSE mendukung WE, sehingga ketika seorang karyawan mempunyai CSE yang tinggi maka karyawan tersebut akan semakin tinggi pula WE terhadap perusahaannya.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Yoo and Lee (2019) pada hasil penelitiannya yang menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki CSE akan lebih banyak merasakan WE, karena itulah CSE dinilai memiliki pengaruh yang kuat terhadap WE. Begitu pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Tisu *et al* (2020) dan Dimas Anugrahitto (2020) dimana CSE berpengaruh positif terhadap WE.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian disusun sebagai berikut :

H2 : Semakin tinggi CSE yang dimiliki seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula WE karyawan tersebut terhadap perusahaan.

Hubungan PP Terhadap WE

PP dapat dilihat dari kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan dan pantang menyerah (Bateman & Crant, 1993). Menurut Crant (2000), PP akan menghasilkan dampak yang positif terhadap sikap dan perilaku seseorang karena seseorang yang proaktif mampu untuk menciptakan peluang yang dapat menguntungkan organisasinya.

Parker dan Griffin (2010) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki WE tinggi akan cenderung menunjukkan perilaku proaktif karena

mereka lebih mampu melihat peluang yang ada dan berfikir inovatif. Hal itu terjadi karena PP dipandang sebagai kecenderungan untuk terlibat dalam tindakan yang mempengaruhi lingkungan seseorang (Bateman dan Crant, 1993).

Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara PP dengan WE, seperti penelitian yang dilakukan oleh Li Mingjun, *et al* (2017) mengatakan bahwa secara positif PP berpengaruh terhadap WE. Hal sama juga dikemukakan oleh Wang Zhuxi *et al* (2017) dimana PP berpengaruh positif terhadap WE.

Yang Tao kong (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *proactive personality* berpengaruh positif terhadap WE. Hasil yang sama juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Niko subadijo (2020) dan Dimas anugrhito (2020). Begitu pula pada penelitiannya yang dilakukan oleh Nuraini dan Suryani Irma (2020) dimana hasil menunjukkan bahwa adanya korelasi positif yang signifikan antara PP dan WE.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang disusun sebagai berikut :

H3: Semakin tinggi PP yang dimiliki seorang karyawan maka akan semakin tinggi pula WE karyawan tersebut terhadap perusahaan

Hubungan POS Terhadap WE

Khan (1990) menganggap rasa aman, perasaan dihargai dan kepuasan yang dirasakan karyawan merupakan faktor yang paling berperan terhadap WE. Rasa aman dan kepuasan yang dirasakan karyawan tidak terlepas dari adanya dukungan penuh dari organisasi,

dukungan dari organisasi merupakan suatu upaya untuk mewujudkan kesejahteraan dan berbagai penghargaan atas kontribusi dari kinerja karyawan. Dukungan organisasi ini dikenal dengan istilah *organizational support* (Eisenbergh *et al.*, 1986)

Kurangnya dukungan dari organisasi akan memberikan evaluasi yang negatif dari karyawan, dimana keduanya menentukan WE dan kinerja karyawan (Rhoades dan Eisenbergh, 2002). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh yang positif terhadap WE, seperti penelitian yang dilakukan oleh G. Caseans, Stinglhamber, F (2014), Imran *et al* (2020), dan Kiky *et al* (2020).

Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Musenze, Abaasi, I., *et al* (2020) dimana *perceived organizational support* secara positif berpengaruh terhadap *work engagement*. Begitu pula hasil penelitian dari Saraswati, D.H, Kiky., *et al* (2020) yang menunjukkan bahwa *Perceived organizational support* memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang disusunlah sebagai berikut :

H4: Semakin tinggi POS yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, maka akan tinggi pula WE karyawan tersebut terhadap perusahaan

Hubungan WE Terhadap TP

Study Gallup membagi WE menjadi tiga kategori, pertama adalah “engaged” yang berarti karyawan tersebut baik secara fisik maupun psikologis berkontribusi penuh terhadap tugas-tugasnya. kedua “*not engaged*” dimana

karyawan kurang memiliki motivasi dalam menjalankan tugasnya, dan ketiga “*actively disengaged*” yang menunjukkan jika karyawan tidak bahagia dan tidak produktif dalam melakukan tugasnya. Karyawan yang engaged menunjukkan berbagai perilaku produktif untuk meningkatkan upaya dalam mencapai tujuan organisasi (Bakker dan Demerouti, 2018)

Halbesleben dan wheeler (2008) mengatakan bahwa WE dapat menjelaskan tentang prestasi kerja, oleh karena itu penting untuk diperhatikan bagaimana aspek kinerja yang berbeda dapat dipengaruhi oleh keterlibatan. Aspek pertama dari prestasi kerja adalah TP, yang didefinisikan sebagai aktivitas langsung dalam pencapaian tugas atau aktivitas yang secara langsung mendukung pencapaian tugas (Borman dan Motowidlo, 1993). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Monica (2019) membuktikan bahwa WE memiliki pengaruh yang signifikan terhadap TP.

Baker, A.B, *et al* (2012) dalam penelitiannya secara spesifik mengatakan bahwa hubungan antara WE dan task performance adalah positif. Hal yang sama ditunjukkan pada hasil penelitian Van wingerden Jessica *et al*, (2018) dimana WE secara signifikan berhubungan positif dengan TP.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Youngxing (2017) juga menunjukkan bahwa WE berpengaruh positif terhadap TP. Begitupun hasil penelitian lainnya dari Lusianingrum Farah (2020) dan Fong yi lai, *et al* (2020) dimana WE terbukti berpengaruh signifikan terhadap TP.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian disusun sebagai berikut :

H5: Semakin tinggi *WE* seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula *TP* yang dimilikinya.

Hubungan SS sebagai Variabel Moderating antara WE dan TP

Ketika *WE* yang dimiliki seorang karyawan tinggi dan disertai dengan supervisor support yang baik, secara otomatis karyawan akan merasa diperhatikan dan berimbas pada task performance nya yang meningkat. Begitu pula sebaliknya, jika *WE* karyawan tinggi tanpa didukung oleh supervisor support yang baik belum tentu *TP* yang dihasilkan akan tinggi.

SS telah menjadi variabel yang digunakan sebagai moderasi dalam beberapa penelitian. Penelitian oleh Hyun Jyeong, *et al* (2017) menggunakan SS sebagai moderasi hubungan antara *emotional labor* dengan kinerja. SS juga memoderasi hubungan antara pelatihan, motivasi dan keahlian pada kinerja pegawai (Hidayati Erni, 2017).

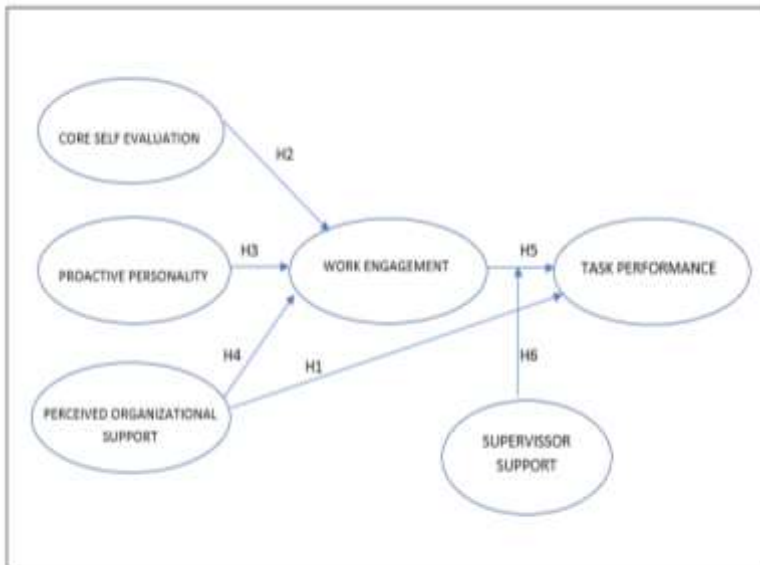
Ketika seorang karyawan merasa didukung oleh supervisornya, mereka cenderung akan membalas dan berkontribusi melalui task performance nya dengan mencapai tujuan yang ditugaskan kepadanya (Park *et al*, 2018), sehingga mereka akan menghasilkan kinerja yang sangat baik (Deconinck, 2009).

Hubungan antara SS dan *TP* telah banyak diteliti dengan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara SS dan *TP*. Seperti pada penelitian yang dilakukan Zheng X, *et al*. (2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara SS dan *TP*. Dalam penelitiannya Takluder (2018) menegaskan bahwa SS dapat meningkatkan *work life*

balance dan *TP*. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Park, *et al.* (2018) bahwa *SS* berpengaruh secara positif terhadap *TP*. Hasil yang sama juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Sadia afzal,*et al* (2019) bahwa ditemukan hubungan positif dan signifikan antara *SS* dan *TP*. Berdasarkan uraian di atas peneliti menduga bahwa *SS* mampu memoderasi hubungan antara *WE* dan *TP*, sehingga hipotesis penelitian yang disusun sebagai berikut :

H6: *SS* dapat memoderasi hubungan *WE* dengan *TP*

Kerangka hubungan antar variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat dilihat sebagaimana gambar berikut ini;



Gambar 2.1.
Kerangka Hubungan antar Variabel dalam pada Penelitian ini

Pada gambar tersebut di atas, terlihat bahwa CSE, PP, dan POS berhubungan langsung dengan WE; kemudian POS berhubungan dengan TP, dan WE berhubungan langsung dengan TP. Sedangkan SS memediasi hubungan antara WE dengan TP.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan kausalitas (sebab akibat). Metode kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand. A, 2014:7). Dalam penelitian ini metode kausalitas digunakan untuk menguatkan hipotesis bagaimana meningkatkan TP dengan fokus pada WE sebagai pendorong untuk meningkatkan TP dengan memasukan SS sebagai variabel moderating dan bagaimana peran CSE, PP dan POS merupakan faktor yang tepat sebagai penguangkit WE maupun secara langsung kepada TP. Peneliti mengamati aspek-aspek yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti secara lebih spesifik, sehingga diperoleh data yang menunjang untuk diproses dan dianalisis.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi ialah kombinasi dari semua bagian yang berupa kejadian, perihal ataupun orang yang mempunyai karakter yang seragam yang jadi pusat kepedulian seorang pengamat sebab itu ditatap selaku seluruh studi (Ferdinand. A, 2014: 171). Populasi dalam riset ini merupakan seluruh karyawan tetap di PT. Latinusa, Tbk yang beralamatkan di Jl Australia I Kav E-1, Kawasan industry KIEC Kota Cilegon, Banten dengan populasi

sebesar 228 orang karyawan. Dengan uraian General manager 5 orang, kepala divisi 17 orang, kepala bagian 31 orang, kepala seksi 78 orang dan pelaksana 97 orang.

Sample merupakan beberapa dari populasi yang tersaring serta wakili sebagian dari populasi itu (Yusuf. A. M, 2017: 150). Dengan mempelajari *sample*, seseorang periset bisa menarik kesimpulan yang nantinya bisa digeneralisasi untuk semua populasinya (Ferdinand, 2014: 171). Ferdinand (2014 : 173) menguraikan pendapatnya dalam menarik sampel, penulis bisa menarik sedikitnya 5 (lima) kali jumlah *variable indicator* yang hendak dianalisis. Dalam penelitian ini jumlah *variable parameter* yang digunakan sebanyak 22 *variabel parameters (indicator)* antara lain :

- CSE : 4 (empat) indikator parameter
- PP : 4 (empat) indikator parameter
- POS : 4 (tiga) indikator parameter
- WE : 3 (empat) indikator parameter
- TP : 4 (empat) indikator parameter
- SS : 3 (tiga) indikator parameter

Dengan demikian sampel yang dipakai dalam studi ini adalah 6 (*Variabel*) x (*indicator*) = 132 responden. Berikutnya metode pengumpulan sampel dalam studi ini memakai *Porportionate stratified Random Sampling* yaitu, senua metode pengambilan sampel apabila populasi berstrata (Ferdinad, 2014: 178).

Adapun penghitungan sampel dalam riset ini bisa diamati pada Tabel 3.1 di bawah ini:

Tabel 3.1.
Sampel Penelitian

No.	Jabatan	Perhitungan	Sampel
1.	General Manager	$(132/228) \times 5$	3
2.	Kepala Divisi	$(132/228) \times 17$	10
3.	Kepala Bagian	$(132/228) \times 31$	18
4.	Kepala Seksi	$(132/228) \times 78$	45
5.	Pelaksana	$(132/228) \times 97$	56
Total			132

Berdasarkan Tabel 3.1 di atas peneliti membagi semua orang dalam sampling frame di bagi ke dalam strata dikategorikan atau dikelompokan berdasarkan jabatan, kemudia peneliti melakukan pemilihan dengan cara mengundi sampel yang akan terpilih. Untuk General Manager berjumlah 5 (lima) orang yang terpilih sebanyak 3 (tiga) orang. Kepala divisi berjumlah 17 (tujuh belas) orang yang akan terpilih sebanyak 10 (sepuluh) orang. Kepala Bagian berjumlah 31 (Tiga Puluh Satu) orang yang akan terpilih berjumlah 18 (Delapan Belas) orang. Kepala seksi berjumlah 78 (tujuh puluh delapan) orang yang akan terpilih berjumlah 45 (Empat puluh lima) orang dan Bagian Pelaksana berjumlah 97 (sembilan puluh tujuh) orang yang akan terpilih sebanyak 56 (lima puluh enam) orang. Peneliti melakukan undian dengan cara menuliskan nomor urut absensi dengan nama pegawai berdasarkan strata, kelompok atau kategori jabatan.

3.3. Sumber Data

Sumber data yang dipakai dalam riset ini dibagi atas 2 tipe ialah data primer serta data sekunder.

1. Data Primer

Data primer (*primary data*) ialah informasi yang didapat dengan cara langsung dari sumbernya dimana

informasi pokok ini didapat dari responden dengan tata cara penyebaran angket ataupun kuesioner (Sekaran dan Bougi, 2017: 130).

2. Data Sekunder

Data sekunder (*secondary data*) ialah informasi yang didapat buat memperoleh data pendukung yang berkaitan dengan riset ini dimana informasi itu telah ada (Sekaran dan Bougi, 2017: 130). Dalam perihal ini data sekunder yang dipakai berawal dari riset daftar pustaka yang bisa memberikan prinsip-prinsip yang didapat dari buku-buku, jurnal artikel ilmiah, internet, serta laporan-laporan industri dan sumber-sumber yang berhubungan dengan riset ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan informasi ini terdiri dari:

a. Wawancara

Tata cara wawancara ialah upaya buat memperoleh data, informasi ataupun penjelasan dengan cara langsung lewat sesuatu percakapan buat sesuatu studi.

b. Kuesioner

Prosedur angket kuessioner ialah tata cara pengumpulan informasi berbentuk beberapa persoalan ataupun statment yang disusun dengan cara analitis dengan tujuan buat mendapatkan informasi dari responden (Sekaran dan Bougi, 2017: 170). Periset memakai beberapa persoalan ataupun statment dengan cara tercatat yang setelah itu diserahkan pada responden buat dijawab cocok dengan opsi lain tanggapan yang ada. Angket yang dipakai dalam riset

ini mengandung 2 bagian penting. Bagian awal ialah berhubungan dengan profil responden, dimana informasi responden itu berkaitan dengan bukti diri responden dengan: nama, jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, status perkawinan, serta lama kerja responden. Selain itu bagian kedua mengandung statment ataupun persoalan yang berhubungan dengan faktor yang ditelitinya.

Pengukuran variabel memakai skala interval. Skala interval ialah alat pengukuran yang bisa menciptakan informasi yang mempunyai bentang angka yang memiliki arti serta sanggup menciptakan measrument yang mengizinkan perkiraan pada umumnya, penyimpangan standar, percobaan statistik ukuran, korelation, pengaruh, serta serupanya (Ferdinand, 2014: 206). Dalam riset ini dipakai skala interval dengan memakai metode *Agree- Dissagree Scale* dimana terdapatnya ukuran rasio 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga dengan 10 (Sangat Setuju) buat seluruh variabel.

Ada pula contoh jenis pernyataan dengan balasan Sangat Tidak Setuju(STS) atau Sangat Setuju (SS) yakni:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

Berikutnya responden ditunjukan buat membagikan asumsi (angka atau angket) pada item ataupun bagian yang diseleksi oleh responden. Kuessioner ataupun angket yang telah diisi responden

berikutnya dipulangkan pada periset buat dilanjutkan pengerjaan statistik.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka ialah prosedur pengumpulan informasi yang berawal dari sebagian kepustakaan dan referensi lain yang mensupport riset ini.

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis informasi ialah aktivitas pengerjaan informasi yang terkumpul dari hasil penyebaran daftar pertanyaan/pernyataan ataupun angket dari perencanaan, tabulasi, serta aplikasi informasi pada pendekatan riset. Riset ini memakai persamaan sistemis berbasis varian, dimana terdiri dari 2 sub bentuk ialah bentuk pengukuran (*measurement model*) ataupun yang kerap diucap outer model serta bentuk sistemis (*structural model*) ataupun yang kerap diucap inner model. Menurut (Ghozali dan Latan, 2015: 5).

Partial Least Squares ialah tata cara analisa yang powerfull serta kerap diucap pula bagai *sofft modeling* sebab meniadakan asumsi- asumsi OLS (*Ordinari Least Squares*) regresi, semacam informasi wajib berdistribusi normal dengan cara multivariate serta tidak terdapatnya dilema multikolinearitas dampingi faktor eksogen. Ada pula keunggulan-keunggulan dari PLS pendapat (Hartono *et al.*, 2020: 49) yaitu:

1. Sanggup memodelkan banyak variabel laten dependen serta variable independen (model kompleks).
2. Sanggup mengatur permasalahan multikolinearitas antar variabel bebas.

3. Hasil senantiasa kuat meski ada informasi yang tidak wajar serta lenyap.
4. Menciptakan variabel laten independen dengan cara langsung berbasis cross product yang mengaitkan variabel potensial dependen selaku kekuatan prediksi.
5. Bisa dipakai pada konstruk reflektif serta formatif.
6. Bisa dipakai pada ilustrasi kecil.
7. Tidak meminta informasi berdistribusi normal.
8. Bisa dipakai pada informasi dengan jenis rasio berbeda ialah: nominal, ordinal, serta kontinu.

Disamping keunggulan-keunggulannya, PLS memiliki kelemahan-kelemahannya menurut (Hartono *et al.*, 2020: 50) yakni:

1. Susah menginterpretasi loading faktor laten independen, bila bersumber pada pada ikatan crossproduct yang tidak terdapat (semacam pada metode analisa aspek bersumber pada hubungan antar manifest faktor bebas).
2. Properti penyaluran ditaksir yang tidak dikenal menimbulkan tidak diperolehnya angka signifikansi melainkan melaksanakan teknik bootstrapping.
3. Terbatas pada pengetesan bentuk estimasi statistik.
4. Teknik analisis data terbagi atas dua bagian yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial.

Analisis Deskriptif

Analisa deskriptif merupakan sesuatu analisa statistik yang dipakai buat menganalisa informasi yang didasarkan pada informasi tanggapan ataupun opini responden, dengan metode mendeskripsikan (mendefinisikan) informasi itu apa adanya tanpa berarti

buat mengambil kesimpulan yang legal biasa ataupun abstraksi (Sugiono, 2019: 206). Statistik deskriptif dipakai buat memberikan cerminan ataupun uraian empiris atas informasi yang digabungkan dalam riset. Berikutnya periset hendak mengerjakan data-data dengan metode penggolongan serta ditabulasikan yang setelah itu diberi uraian atas hasil pengelompokkan itu (Ferdinand, 2014: 229).

Analisis Inferensial

Analisa inferensial ialah metode statistik yang dipakai buat menganalisa informasi sample yang setelah itu hasilnya diberlakukan buat populasi (Sugiono, 2019: 207). Cocok anggapan yang sudah diformulasikan (hipotesisnya), hingga dalam riset ini analisa informasi inferensial diukur dengan riset ini dicoba dengan memakai perlengkapan bantuan program SmartPLS tipe 3.29 yang dijalani dengan alat pc, mulai dari penilaian bentuk pengukuran (outer model) hingga dengan penilaian model sistemisasi (inner model).

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Sesuatu rancangan serta bentuk riset tidak bisa diuji dalam sesuatu bentuk perkiraan pengaruh relasional serta kausal bila belum melampaui langkah purifikasi dalam bentuk pengukuran (Hartono *et al.*, 2020: 59). Bentuk pengukuran membuktikan gimana variabel manifest (penanda) mempresentasi variabel laten buat diukur. Dalam Partial Least Square (PLS) bentuk pengukuran ataupun outer model dengan penanda reflektif dievaluasi dengan *convergent validity* serta

discriminant validity dari indikatornya dan *composite reliability* buat pihak indikator.

1. Uji Validitas

Percobaan kebenaran menampilkan seberapa bagus suatu cara, instrumen ataupun cara mengukur sesuatu rancangan khusus. Dalam riset ini percobaan keabsahan dicoba dengan memandang angka *convergent validity* serta *discriminant validity*. *Convergent validity* berkaitan dengan prinsip kalau pengukur-pengukur dari sesuatu konstruktif sepatutnya berkorelasi besar. *Convergent validity* dari bentuk pengukuran dengan penanda refleksif bisa diamati dari *loading factor* (Hartono *et al.*, 2020: 60).

2. *Discriminant validity*

Berkaitan dengan prinsip kalau pengukur- pengukur (*manifest variable*) dari sesuatu konstruktif yang berlainan sepatutnya tidak berkorelasi dengan besar (Hartono *et al.*, 2020: 60). *Discriminant validity* dari bentuk pengukuran dengan penanda refleksif ditaksir bersumber pada *cross loading* pengukuran dengan konstruktif (Hartono *et al.*, 2020: 60). Jika korelasi konstruktif dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruktif yang lain, hingga perihal itu membuktikan kalau konstruktif laten memperkirakan ukuran pada pihak mereka lebih bagus dari ukuran pihak yang lain (Hartono *et al.*, 2020: 60). Cara lain adalah melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE) tiap konstruktif dengan hubungan antara konstruktif dengan konstruktif yang lain dalam bentuk. Bila angka sumber kuadrat AVE tiap konstruktif lebih besar dari angka hubungan antara konstruktif dengan

konstruk yang lain dalam bentuk, hingga dibidang mempunyai angka discriminant validity yang bagus Fornell dan Larcker, (1981); (Ghozali dan Latan, 2015: 74). Ada pula *standard test* keabsahan *convergent* serta *discriminant* bisa diamati pada bagan 3.2 yakni

Tabel 3.2.

Kriteria Uji Validitas (*Convergent* dan *Discriminant*)

Parameter		Kriteria
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0,70 untuk <i>confirmatory research</i> > 0,6 untuk <i>exploratory Research</i>
	AVE	> 0,50 untuk <i>confirmatory</i> maupun <i>exploratory Research</i>
<i>Discriminant Validity</i>	Akar kuadrat AVE dan kolerasi antar konstruk laten	Akar kuadrat > korelasi antar konstruk laten

Sumber: (Ghozali. I & Latan. H, 2015:74-76)

3. Reliabilitas

Uji reliabilitas dicoba buat melaporkan ketepatan, kestabilan serta akurasi instrumen dalam mengukur konstruk. Maksudnya *testreliabilitas* dipakai buat mengukur sejauh mana sesuatu perlengkapan ukur bisa membagikan hasil yang relatif serupa bila dicoba pengukuran kembali pada subyek yang serupa (Hartono *et al.*, 2020: 61). Dalam riset ini uji coba *reliabilitas* bisa dikenal bersumber pada *Crombach's Alpha* serta *Composite Reliability*. Ada pula *rule of thumb* yang dipakai buat memperhitungkan *reliabilitas* bisa diamati pada Tabel 3.3 yakni:

Tabel 3.3
Kriteria Uji Reliabilitas

Parameter		Kriteria
Reabilitas	Crombach's Alpha	> 0,70 untuk <i>confirmatory research</i> > 0,6 untuk <i>exploratory Research</i>
	Composite Reliability	> 0,70 untuk <i>confirmatory research</i> > 0,60 – 0,70 untuk <i>exploratory Research</i>

Sumber: (Ghozali. I & Latan. H, 2015:77)

Evaluasi Struktural Model (Inner Model)

Bentuk sistemis membuktikan daya ditaksir dampingi faktor potensial ataupun konstruk (Ghozali dan Latan, 2015: 7). Bentuk model ataupun yang lebih diketahui *inner model* ialah bentuk sistemis buat melukiskan ataupun memperkirakan ikatan sebab-akibat dampingi faktor potensial. *Inner model* dengan memakai *R- Square* buat tiap faktor potensial *variable endogen* selaku daya perkiraan dari bentuk sistemis (Hartono *et al.*, 2020: 62). Pergantian angka *R- Square* dipakai buat menarangkan akibat faktor potensial *variable eksogen* khusus kepada faktor *variable endogen* apakah memiliki akibat yang *substantive*. Tidak hanya *R- Square*, pengukuran *innermodel* bentuk pula dicoba dengan *Stone-Geisser* ialah memandang *Q- square (Q2) test* buat *predictive relevance*, sebaliknya angka *Q- square* < 0 membuktikan kalau bentuk kurang mempunyai *predictive relevance*.

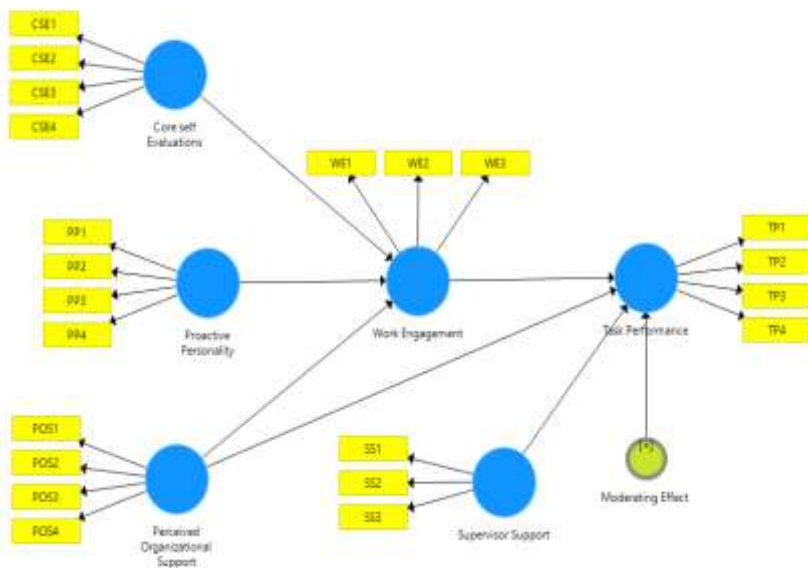
Model analisis persamaan struktural yang dibangun dalam penelitian ini terdiri dari lima variabel yaitu: *Structural Empowerment (SE)* dan *Transformational Leadership (TL)*. Sedangkan variabel terikatnya adalah

Employee Performance (EP), *Job Satisfaction* (JS), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Interpersonal Trust* (IT) sebagai variabel *intervening*. Ketentuan dalam menggambarkan diagram jalur dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstruk teoritikal yang menunjukkan variabel laten digambarkan dengan bentuk lingkaran atau bulatan elips.
2. Indikator dari variabel laten digambarkan dalam bentuk kotak
3. Hubungan-hubungan asimetri digambarkan dengan panah tunggal.

Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *bootstrapping*. Statistik uji yang dipakai dalam riset ini ialah t- statistik, dimana pengujian anggapan dalam riset ini dicoba dengan memandang koefisien rute yang terdapat dengan menyamakan antara angka t- statistik dengan angka t- tabel (1, 960) pada tingkatan signifikansi 5% (5 persen) (Hartono *et al.*, 2020: 87). Ada pula dasar pengumpulan ketetapan ialah bila t- statistik lebih kecil dari t- tabel hingga anggapan ditolak maksudnya tidak ada akibat yang penting pada faktor yang cermati. Kebalikannya bila t- statistik lebih besar dari t- tabel hingga anggapan diperoleh, yang maksudnya ada akibat yang penting pada faktor yang di teliti. Tidak hanya itu pengujian anggapan bisa pula diamati dari angka *p value*. Bila angka *p value* lebih kecil dari 0, 05 hingga hipotesis diperoleh buat tingkatan ketetapan 95 persen (*alpha* 5%). Kebalikannya, bila *p value* lebih.



Gambar 3.1.
Model Konstruk Penelitian

BAB 4

POTRET DATA PENELITIAN PADA PT LATINUSA, TBK. CILEGON

4.1. Potret Responden Penelitian

Penelitian ini mengambil objek pada PT Latinusa Tbk. Dengan jumlah populasinya sebanyak 228 karyawan. Sedangkan yang dijadikan sampel adalah sebanyak 132 responden. Terhadap 132 responden karyawan PT Latinusa, Tbk. diberikan pertanyaan dalam bentuk kuesioner dengan teknis *google form*. Hal ini dilakukan karena adanya pembatasan sosial yang diterapkan akibat situasi pandemi Covid-19. Penyebaran *link google form* melalui <https://bit.ly/3F1mrwC> dikordinir oleh seorang karyawan yang membantu peneliti di lapangan dengan batasan waktu pengisian 3 hari untuk meminimalisir adanya kondisi subjektif yang timbul akibat perbedaan waktu pengisian kuesioner oleh responden. Terhadap data yang berhasil dihimpun dari hasil penyebaran kuesioner penelitian, selanjutnya disajikan resumennya sebagai berikut:

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden penelitian dikelompokkan menjadi dua kategori berdasarkan jenis kelamin. Tabel 4.1 di bawah ini memperlihatkan gambaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-Laki	120	91 %
2.	Perempuan	12	9 %
Total		132	100%

Sumber: data primer diolah 2021



Gambar 4.1.

Persentase Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Tabel dan Gambar 4.1 di atas memperlihatkan bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 120 orang (91 %), sedangkan responden perempuan berjumlah 12 orang (9 %). Kondisi ini memperlihatkan bahwa sampel dari laki-laki mendominasi dibandingkan dengan perempuan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

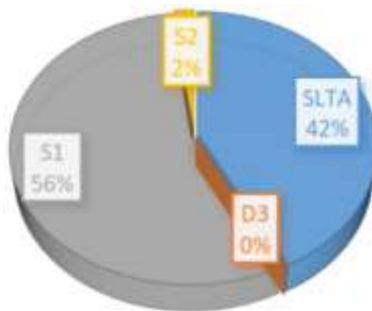
Tingkat pendidikan menunjukkan dan daya pikir yang dimiliki oleh seorang responden. Oleh karena itulah dalam penelitian ini maka tingkat pendidikan responden dapat diklarifikasikan menjadi empat bagian yaitu: SLTA, Diploma, Sarjana dan Pascasarjana dapat dilihat pada tabel 4.2 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	S2	3	2,3%
2.	S1	73	55,3 %
3.	D3-D1	0	0% %
4.	SLTA atau Sederajat	56	42,4 %
Total		132	100 %

Sumber: data primer diolah 2021



Gambar 4.2.

Persentase Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan Tabel dan Gambar 4.2 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden yaitu berpendidikan SLTA sebanyak 56 orang (42,4%) diikuti oleh responden berpendidikan Sarjana (S1) 73 orang (55,4%), Pascasarjana (S2) 3 orang (2,3%) sedangkan Diploma 0 orang (0%). Analisis pendidikan penting dianalisis, karena setiap jenis pekerjaan membutuhkan kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan tersebut. Semakin tingginya pendidikan karyawan akan mempengaruhi kemampuan seseorang dalam melakukan pengelolaan pekerjaannya.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

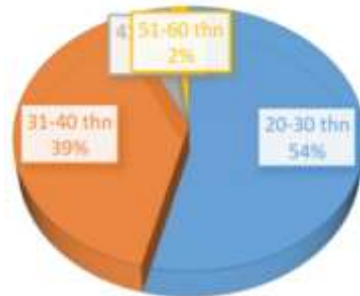
Usia merupakan hal yang perlu diperhatikan bagi karyawan tentang jenis pekerjaan. Tabel 4.3 di bawah ini merupakan data karyawan PT Latinusa Tbk. berdasarkan usia dapat dilihat berikut ini:

Tabel: 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	20 – 30 Tahun	71	54 %
2.	31 – 40 Tahun	52	39 %
3.	41 – 50 Tahun	6	5 %
4.	51 – 60 Tahun	3	2 %
Total		132	100%

Sumber: data primer diolah 2021



Gambar 4.3.

Persentase Responden berdasarkan Usia

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah yang berusia pada rentang 20-30 tahun yakni 71 orang responden (54%), sedangkan yang menempati posisi kedua yang usia pada rentang 31 – 40 tahun sebanyak 52 orang responden (39 %), selanjutnya 6 orang (5 %) pada rentang 41 – 50 tahun dan pada rentang 51 – 60 tahun 3 orang (2 %). Data tersebut menjelaskan bahwa PT. Latinusa Tbk memiliki karyawan relatif muda atau disebut usia produktif,

dimana pada usia tersebut manusia memiliki produktivitas kerja yang tinggi dan mempunyai keinginan untuk berkembang sehingga akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

Responden penelitian dikelompokkan menjadi lima kategori lamanya masa kerja karyawan. Karakteristik responden berdasarkan lamanya bekerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel: 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

No	Lamanya Bekerja	Frekuensi	Persentase
1.	1 – 5 Tahun	56	42 %
2.	6 – 10 Tahun	29	22 %
3.	11 – 15 Tahun	35	27 %
4.	16 – 20 Tahun	9	7 %
5.	21 – 25 Tahun	3	2 %
Total		132	100 %

Sumber: data primer diolah 2021



Gambar 4.4.

Persentase Responden berdasarkan Lamanya Bekerja

Berdasarkan Tabel dan Gambar 4.4 di atas diketahui bahwa lamanya bekerja pada rentang 1 – 5 tahun berjumlah 56 responden (42%) selanjutnya pada

rentang 6 – 10 tahun berjumlah 29 responden (22%) selanjutnya pada rentang 11 – 15 tahun berjumlah 35 responden (27%) selanjutnya pada rentang 16 – 20 tahun berjumlah 9 responden (7%) kemudian pada rentang 21 – 25 tahun berjumlah 3 responden (2%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lamanya bekerja pada rentang 1 – 5 tahun sedangkan responden terkecil jumlahnya adalah karyawan yang memiliki masa kerja selama 21 – 25 tahun.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

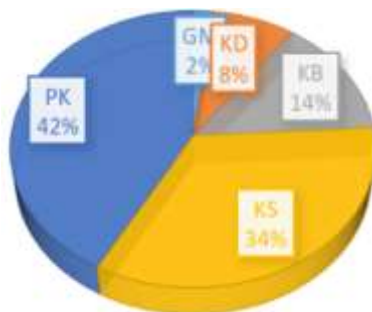
Responden penelitian dikelompokkan menjadi lima kategori lamanya masa kerja karyawan. Karakteristik responden berdasarkan lamanya bekerja dapat dilihat pada Tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel: 4.5.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Frekuensi	Persentase
1.	General Manager	3	2 %
2.	Kepala divisi	10	8 %
3.	Kepala bagian	18	14 %
4.	Kepala Seksi	45	34 %
5.	Pelaksana	56	42 %
Total		132	100%

Sumber: data primer diolah 2021



Gambar 4.5.

Persentase Responden berdasarkan Jabatan

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas diketahui bahwa jabatan pelaksana mendominasi dengan jumlah responden 56 orang (42 %) selanjutnya adalah kepala seksi berjumlah 45 responden (34%) selanjutnya pada jabatan kepala bagian dimana berjumlah 18 responden (14%) lalu kepala divisi berjumlah 10 responden (8%) dan terakhir general manager berjumlah 3 responden (2%). Dengan ini dapat disimpulkan responden yang paling banyak adalah karyawan bagian pelaksana.

4.2. Potret Variabel Penelitian

Statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai data yang diteliti. Statistik deskriptif yang ditampilkan berupa nilai frekuensi setiap item jawaban pada kuesioner. Untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan, maka dilakukan analisis dengan menggunakan teknik analisis indeks. Analisis indeks bertujuan untuk menggambarkan persepsi umum responden atas item-item pertanyaan yang diajukan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti (Ferdinand, 2014: 231). Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini ialah minimum 1 dan maksimum 10. Perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{\{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)\}}{10}$$

Dimana:

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan.

Oleh karena itu, angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90 tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*there-box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Adapun batas pengelompokan tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 4.6 di bawah ini;

Tabel: 4.6.

Batasan Pengelompokan Tanggapan Responden

Batasan	Keterangan
10.00 – 40	Rendah
40.01 – 70	Sedang
70.01 – 100	Tinggi

Sumber: Ferdinand (2014: 232)

Berikut adalah hasil analisis statistik deskriptif variabel penelitian yang terdiri dari variabel *CSE*, *PP*, *POS*, *WE*, *SS* dan *TP* yang dihimpun dari responden yang berjumlah 132 orang responden.

4.4.1 Variabel TP

TP meliputi perilaku karyawan yang secara langsung terlibat dalam pembentukan sumber daya organisasi ke dalam barang atau jasa yang dihasilkan (Colquit, et al 2019). Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel TP menggunakan empat indikator, yaitu Kemampuan perencanaan dan manjaemen kinerja, opini terhadap hasil kuantitas dan kualitas pekerjaan sendiri, orientasi pada hasil dan kemampuan penentuan prioritas pekerjaan. Tanggapan responden terhadap indikator dari variabel TP dapat dilihat pada Tabel 4.7. sebagai berikut:

Tabel: 4.7
Distribusi Nilai Indeks Variabel TP

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai TP										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Kemampuan perencanaan dan manajemen kinerja							9.1	40.2	40.2	10.6	89.60	Tinggi
Opini terhadap hasil dan kualitas							9.1	40.9	42.4	7.6	92.47	Tinggi
Orientasi terhadap hasil							9.1	34.1	48.5	8.3	91.78	Tinggi
Kemampuan penentuan prioritas pekerjaan							4.5	34.8	50.0	10.6	89.40	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											90.81	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan bahwa variabel TP yang dijelaskan melalui empat indikator, selanjutnya memperoleh indeks pada rentang nilai 89.40 – 92.47 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 90.81. dari hasil indeks tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki TP yang tinggi. Secara garis besar TP dapat ditunjukkan dengan memperhatikan kemahiran karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas.

4.4.2 Variabel POS

POS ialah keyakinan karyawan mengenai sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi karyawan dan peduli pada kesejahteraan karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel POS menggunakan empat indikator,

yaitu *Fairness*, dukungan atasan, penghargaan dan kondisi kerja. Tanggapan responden terhadap indikator dari variabel POS dapat dilihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8.
Distribusi Nilai Indeks Variabel POS

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai POS										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Organisasi menghargai kontribusi karyawan							4.5	43.2	47.0	5.3	94.75	Tinggi
Organisasi akan memperhatikan keluhan dari karyawan							3.8	37.9	50.8	7.6	92,57	Tinggi
Organisasi menghargai usaha <i>extra</i> yang telah karyawan berikan							3.8	28.8	59.8	7.6	92,47	Tinggi
Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan							3.8	23.5	60.6	12.1	80.02	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											89.95	Tinggi

Sumber: *data primer diolah 2021*

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan bahwa variabel POS yang dijelaskan melalui empat indikator seluruhnya memperoleh indeks pada rentang nilai 80.02 – 94.75 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 89.95. Berdasarkan hasil indeks tersebut menunjukkan bahwa dukungan atau *support* dari perusahaan kepada karyawan sangat dibutuhkan. Secara garis besar POS dapat ditunjukkan oleh *fairness* atau keadilan yang diterima oleh karyawan, dukungan atasan, penghargaan (*reward*) dan kondisi kerja yang ada didalam perusahaan.

4.4.3 Variabel CSE

Iqbal (2012) menjelaskan bahwa CSE merupakan ciri kepribadian yang meliputi evaluasi diri, kemampuan mereka dan kontrol pada kemampuan tersebut. Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel CSE menggunakan empat indikator, yaitu *locus of control*, *self esteem*, *self efficacy* dan *emotional stability*. Tanggapan responden terhadap indikator dari variabel CSE dapat dilihat pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel: 4.9

Distribusi Nilai Indeks Variabel CSE

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisa CSE										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Locus of control</i>							34.1	22.0	40.9	3.0	97.03	Tinggi
<i>Self esteem</i>							56.8	19.7	22.7	0.8	99.20	Tinggi
<i>Self efficacy</i>							54.5	22.0	22.7	0.8	99.20	Tinggi
<i>Emotional stability</i>							58.3	19.7	20.5	1.5	98,51	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											98.48	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan variabel CSE yang dijelaskan melalui empat indikator, seluruhnya memperoleh indeks pada rentang nilai 97.03 – 99.20 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 98.48. Secara garis besar menurut responden, CSE dapat menjadi motivasi diri yang kuat dalam pekerjaan.

4.4.4 Variabel PP

PP adalah dimana individu secara aktif berinisiatif untuk memperbaiki keadaan atau menciptakan inisiatif baru (Stephen R, 2009). Hasil perhitungan angka indeks

pernyataan variabel PP menggunakan empat indikator, yaitu kemampuan mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan dan gigih. Tanggapan responden terhadap indikator dari PP dapat dilihat pada Tabel 4.10. Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa variabel PP yang dijelaskan melalui empat indikator, seluruhnya memperoleh indeks pada rentang nilai 82.67 – 87.92 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks PP berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 84.69. Secara garis besar PP dapat ditunjukkan dengan kemampuan karyawan dalam melihat peluang, inisiatif dan tindakan yang dilakukan pada suatu masalah dan kegigihan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel: 4.10.

Distribusi Nilai Indeks Variabel PP

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai PP										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Kemampuan mengidentifikasi peluang							4.5	25.0	55.3	15.2	84.95	Tinggi
Menunjukkan inisiatif							4.5	30.3	47.7	17.4	82.67	Tinggi
Mengambil tindakan							4.5	28.8	54.5	12.1	87.92	Tinggi
Gigih							4.5	27.3	51.5	16.7	83.47	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											84.69	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

4.4.5 Variabel WE

Wellins (2018) menggunakan istilah WE sebagai sejauh mana individu merasa memiliki nilai, kenyamanan dan keyakinan tentang apa yang mereka kerjakan. Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel WE menggunakan tiga indikator, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Tanggapan responden terhadap indikator dari WE dapat dilihat pada Tabel 4.11. sebagai berikut:

Tabel: 4.11.
Distribusi Nilai Indeks Variabel WE

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai WE										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Vigor</i>							4.5	41.7	43.9	9.8	90.19	Tinggi
<i>Dediction</i>							4.5	37.1	51.5	6.8	93,16	Tinggi
<i>Absorption</i>							4.5	32.6	55.3	7.6	92,47	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											91.94	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dapat dijelaskan variabel WE yang dijelaskan melalui tiga indikator, seluruhnya memperoleh indeks pada rentang nilai 90.19 – 92.47 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 91.40. Secara garis besar WE dapat ditunjukkan dengan semangat kerja yang tinggi, sehingga karyawan merasa senang saat dan bekerja hingga lupa akan waktu.

4.4.6 Variabel SS

SS diartikan sebagai kepercayaan karyawan terhadap sejauh mana pengawas menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka (Eisenberger, et al, 2013). Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel SS menggunakan tiga indikator, yaitu dukungan emosional, instrumental dan role modelling. Tanggapan responden terhadap indikator dari SE dapat dilihat pada Tabel 4.12. dimana variabel SS yang dijelaskan melalui tiga indikator, seluruhnya memperoleh indeks pada rentang nilai 81.19 – 85.15 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 82.91.

Secara garis besar SS dapat ditunjukkan dengan kepedulian atau dukungan supervisor kepada karyawan ketika karyawan mengalami kendala baik dalam pekerjaan maupun non pekerjaan.

Tabel: 4.12.
Distribusi Nilai Indeks Variabel SS

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai supervisor support										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Dukungan emosional							6.8	31.8	20.5	40.9	81.19	Tinggi
Instrumental							7.6	29.5	23.5	39.4	85.15	Tinggi
Role modelling							7.6	34.1	18.2	40.2	84.34	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											82.91	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

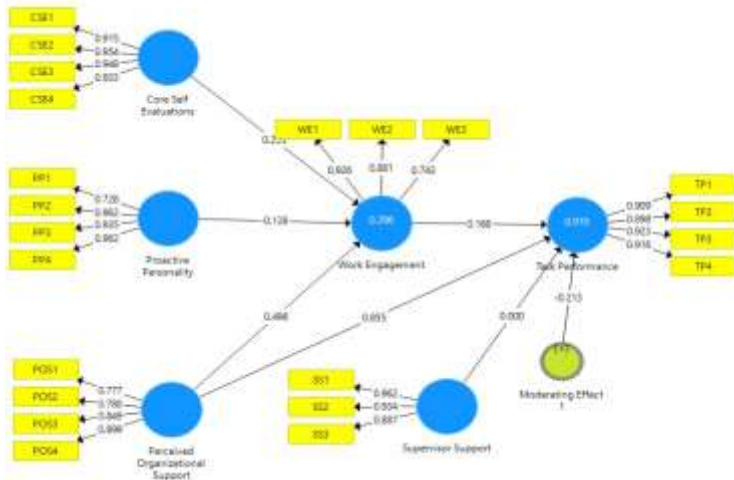
BAB 5 HASIL ESTIMASI MODEL PENELITIAN

5.1. Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Hasil uji instrumen validitas dan reliabilitas

a. Hasil uji pra survey

Pra survey dilakukan dengan cara membagikan kuesioner terhadap 30 responden yang berada di perusahaan berbeda dengan sampel, hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah instrument penelitian dapat diterapkan di penelitian. Untuk itu dihitung validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian dengan melihat *loading factor* pada *model structural* menggunakan *software* SmartPLS 3.29 . Berikut adalah hasil uji validitas dapat dilihat pada Gambar 5.1 di bawah ini :



Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Gambar 5.1.
Hasil Uji Validitas *Outer Model*

Berdasarkan Gambar 5.1. di atas bahwa semua variabel dari tiap-tiap indikator > 0.70 sehingga dapat memenuhi kriteria validitas. Menurut (Ghozali & Latan., 2015: 74) indikator dinyatakan valid jika masing-masing indikator memiliki nilai *loading factor* > 0.70. Selanjutnya penulis melihat nilai *construct reliability & validity* dengan melihat nilai *crombact alpha* serta *composite reliability* dan *average variance extracted (AVE)*. Berikut pengujiannya dapat dilihat pada Tabel 5.1. sebagai berikut:

Tabel 5.1.
Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Construct Reliability and Validity			
Variabel	Crombach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted
POS	0.852	0.897	0.686
CSE	0.955	0.967	0.879
PP	0.919	0.946	0.814
WE	0.840	0.889	0.729
SS	0.920	0.949	0.861
ME	1.000	1.000	1.000
TP	0.840	0.889	0.831

Sumber: *Output SmartPLS 3.29 diolah 2021*

Berdasarkan Tabel 5.1. di atas terlihat nilai *construct reliability* dan *validity* dengan melihat *crombact alpha* memiliki nilai > 0.70, serta *composite reliability* memiliki nilai > 0.70 dan *average variance extracted (AVE)* memiliki nilai > 0.50. Untuk mengetahui nilai *discriminant validity* yaitu dengan cara melihat akar kuadrat AVE. Nilai yang diharapkan akar kuadrat lebih tinggi daripada nilai korelasi dapat dilihat pada Tabel 5.2. berikut ini:

Tabel 5.2.
Hasil *Square Root Of Variance Extacted (AVE)*

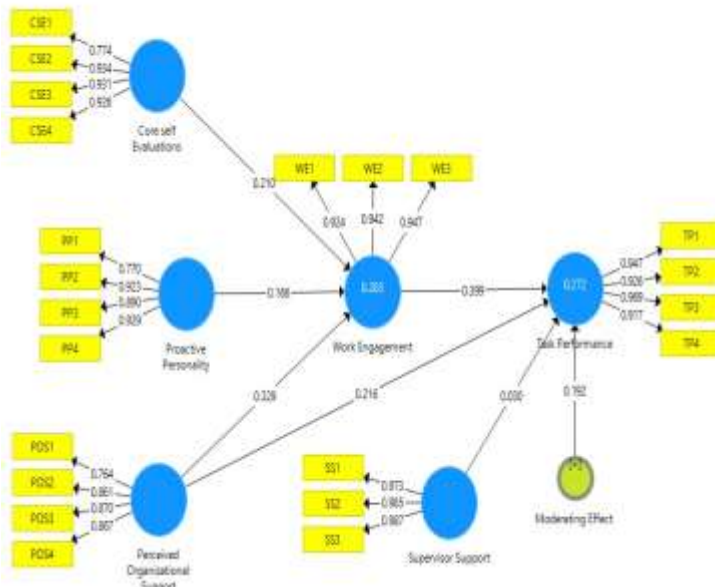
Discrimnant Validity							
Variabel	CSE	ME	POS	PP	SS	TP	WE
CSE	0.938						
ME	0.017	1.000					
POS	0.118	0.007	0.828				
PP	0.237	-0.369	0.361	0.902			
SS	-0.042	0.299	0.224	0.288	0.928		
TP	0.019	-0.131	0.934	0.381	0.278	0.911	
WE	0.283	0.335	0.480	0.112	0.168	0.514	0.854

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Berdasarkan Tabel 5.2. di atas maka dapat dikatakan bahwa akar kuadrat AVE pada seluruh konstruk lebih besar daripada korelasi antar variabel tersebut dengan variabel lainnya. Nilai akar kuadrat AVE dan nilai di bawahnya adalah nilai korelasi antar konstruk. Jadi terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian ini adalah valid karena telah memenuhi *discriminant validity*.

b. Hasil Uji Instrumen

Penelitian Sebelum melakukan uji hipotesis maka perlu dilakukan uji validitas untuk memperlihatkan seberapa baik sebuah teknik instrumen atau proses mengukur atas suatu konsep, pada penelitian ini dilakukan pada 132 responden. Uji validitas dapat dilihat pada Gambar 5.2 berikut :



Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Gambar 5.2.
Outer Model Penelitian

Berdasarkan Gambar 5.2. di atas bahwa semua variabel dari tiap-tiap indikator > 0.70 sehingga dapat memenuhi kriteria validitas. Menurut (Ghozali & Latan., 2015: 74) indikator dinyatakan valid jika masing-masing indikator memiliki nilai loading factor > 0.70. Selain melihat nilai dari *loading factor*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.50 (Ghozali & Latan., 2015: 74). Pada model ini nilai AVE masing-masing variabel berada di atas 0.50 seperti terlihat pada Tabel 5.3. sebagai berikut:

Tabel 5.3.

Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Construct Reliability and Validity	
Variabel	Average variance extracted
CSE	0.799
ME	1.000
POS	0.709
PP	0.775
SS	0.963
TP	0.883
WE	0.879

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Berdasarkan Tabel 5.3. di atas karena tidak adanya permasalahan pada *convergent validity* maka akan dilakukan uji *discriminant validity*. *Discriminant validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran-pengukuran (*manifest variabel*) dari suatu konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi.

Selanjutnya, untuk mengetahui nilai *discriminant validity* yaitu dengan cara melihat akar kuadrat AVE. Nilai yang diharapkan akar kuadrat lebih tinggi daripada nilai korelasi. Tabel 5.4. dapat dilihat bahwa akar kuadrat AVE pada seluruh konstruk lebih besar daripada korelasi antar variabel tersebut dengan variabel lainnya. Nilai akar kuadrat AVE dan nilai di bawahnya adalah nilai korelasi antar konstruk. Jadi terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi 142 daripada nilai korelasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian ini adalah valid karena telah memenuhi *discriminant validity*.

Tabel 5.4.
 Hasil *Square Root Of Variance Extacted (AVE)*

Discrimnant Validity							
Variabel	CSE	ME	POS	PP	SS	TP	WE
CSE	0.894						
ME	0.162	1.000					
POS	-0.081	-0.093	0.842				
PP	0.169	-0.069	0.213	0.880			
SS	0.085	-0.108	0.065	0.326	0.982		
TP	0.265	0.095	0.339	0.316	0.098	0.940	
WE	0.211	-0.178	0.347	0.272	0.187	0.446	0.937

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

2. Hasil Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas maka selanjutnya yaitu uji reliabilitas. Uji reliabilitas ini dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur variabel. Untuk mengukur reliabilitas variabel dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *crombach's alpha* dan *composite reliability* atau yang sering disebut *Dillon Goldstein's Rule of Thumb* yang bisa digunakan untuk menilai reliabilitas variabel yaitu di atas 0.70 (Ghozali. I & Latan. H, 2015: 75 - 77). Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 5.5. di bawah ini:

Tabel 5.5.
 Nilai *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Construct Reliability and Validity		
Variabel	Crombach's Alpha	Composite Reliability
POS	0.914	0.941
CSE	1.000	1.000
PP	0.862	0.907
WE	0.903	0.932
SS	0.981	0.988
ME	0.956	0.968
TP	0.931	0.956

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Berdasarkan Tabel 5.5. di atas hasil uji reliabilitas terlihat bahwa *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari seluruh variabel memiliki nilai di atas 0.70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

5.2. Hasil Uji Struktural Model (*Inner Model*)

Setelah model penelitian lolos uji pengukuran, maka perlu dilakukan pengujian lanjut yaitu *inner model* untuk mengetahui besarnya hubungan (keterikatan) antar variabel yang dinyatakan dalam hipotesis. Pengujian *inner model* atau model struktural yang pertama dilakukan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* tersaji pada Tabel 5.6. di bawah ini:

Tabel 5.6.
Nilai *R-Square*

<i>R Square</i>		
Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
TP	0.272	0.249
WE	0.203	0.185

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Menurut (Hair *et al.*, 2011; Ghozali & Latan, 2015: 81) menguraikan bahwa dalam pengukuran *R-Square* terdapat tiga kategori yaitu kuat (0.75), sedang (0.50) dan lemah (0.25). Dari tabel 4.15 di atas nilai *R-Square* pada variabel TP 0.272 yang berarti bahwa termasuk dalam kategori lemah. Hasil ini berarti TP dipengaruhi sebesar 27.2% oleh POS dan WE kemudian sisanya 72.8% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam penelitian ini. Nilai *R-Square* variabel

work engagement 0.203 yang berarti dalam kategori lemah. Hasil ini berarti WE dipengaruhi sebesar 20.3% oleh CSE, PP dan POS kemudian sisanya 79,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikuti sertakan dalam penelitian ini.

5.3. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat perolehan nilai *T Statistic* dan *P Values*. Untuk nilai *T Statistic* dan *P Values* dalam *SmartPLS* dilakukan melalui proses *bootstrapping* terhadap model yang telah dinyatakan valid dan reliabel. Hasil hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T Statistic* > *T tabel* (1.960) atau *P values* < 0.05. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.7.

Hasil Uji *Bootstapping Direct Effect*

<i>Path Coeffisient Direct Effect</i>				
Hipotesis	Hubungan Pengaruh Variabel	Original Sample	T Statistic	P Values
H1	POS → TP	0.216	2.181	0.030
H2	CSE → WE	0.210	2.800	0.005
H3	PP → WE	0.166	1.997	0.046
H4	POS → WE	0.329	3.761	0.000
H5	WE → TP	0.399	3.958	0.000
H6	ME → TP	0.192	2.540	0.011

Sumber: Output *SmartPLS 3.29* diolah 2021

Berdasarkan Tabel 5.7. di atas hasil uji *Bootstrapping* dengan *SmartPLS 3.29* dapat dijelaskan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. **Hipotesis 1:** hasil penelitian POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* dengan *SmartPLS 3.29*, pengaruh POS terhadap TP perolehan

nilai *T statistic* sebesar 2.181 > dari *T* tabel (1.960) dan *P values* (0.030) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima yang menyatakan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap TP. Semakin tinggi POS yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula TP yang dimiliki oleh karyawan.

2. **Hipotesis 2:** CSE memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap WE. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh CSE terhadap WE perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.800 > dari *T* tabel (1.960) dan *P values* (0.011) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima yang menyatakan bahwa CSE memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap WE. Semakin tinggi CSE yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula WE karyawan tersebut kepada perusahaan.

3. **Hipotesis 3:** hasil penelitian ini PP memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap WE. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* dengan *SmartPLS 3.29*, pengaruh PP terhadap WE perolehan nilai *T statistic* sebesar 1.997 > dari *T* tabel (1.960) dan *P values* (0.046) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima yang menyatakan bahwa CSE memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap WE. Semakin tinggi *proactive personality* yang dimiliki seorang karyawan maka akan semakin tinggi pula WE karyawan tersebut pada perusahaannya

4. **Hipotesis 4:** POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap WE. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh komitmen organisasi terhadap disiplin kerja perolehan nilai *T statistic* sebesar 3.761 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.000) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima yang menyatakan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap WE. Semakin tinggi POS yang diberikan perusahaan maka akan semakin tinggi pula WE karyawan terhadap perusahaan.

5. **Hipotesis 5:** WE memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap TP. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh WE terhadap TP perolehan nilai *T statistic* sebesar 3.958 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.000) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima yang menyatakan bahwa WE memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap TP. Semakin tinggi WE yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula TP yang dimilikinya.

6. **Hipotesis 6:** SS memiliki efek moderat pada hubungan WE dan TP. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh moderat SS terhadap TP perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.540 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.011) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam diterima yang menyatakan SS dapat memoderasi hubungan antara WE dengan TP. Kesimpulan dari hasil hipotesis di atas disajikan pada Tabel 5.8. di bawah ini:

Tabel 5.8.
Kesimpulan Hasil Hipotesis

Hipotesis		Hasil	Keterangan
H1	Semakin tinggi POS yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi pula TP yang dimiliki oleh karyawan	T statistics = 2.181 P values = 0.030	Diterima
H2	Semakin tinggi CSE yang dimiliki seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula WE karyawan tersebut terhadap perusahaan	T statistics = 2.800 P values = 0.005	Diterima
H3	Semakin tinggi PP yang dimiliki seorang karyawan maka akan semakin tinggi pula WE karyawan tersebut terhadap perusahaan	T statistics = 1.997 P values = 0.046	Diterima
H4	Semakin tinggi POS yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, maka akan tinggi pula WE karyawan tersebut terhadap perusahaan	T statistics = 3.761 P values = 0.000	Diterima
H5	Semakin tinggi WE seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula TP yang dimilikinya	T statistics = 3.958 P values = 0.000	Diterima
H6	SS dapat memoderasi hubungan antara WE dengan TP	T statistics = 2.540 P values = 0.011	Diterima

Adapun untuk membuktikan apakah WE dapat menjadi variabel *intervening* yang memediasi pengaruh POS, CSE dan PP terhadap TP. Dengan kata lain mediasi terkait bagaimana variabel eksogen yaitu POS, CSE dan PP dapat mempengaruhi variabel endogen TP di mediasi oleh WE dapat mendukung sehingga mampu meningkatkan TP. Berikut tersaji hasil uji *indirect effect* pada Tabel 5.8. Dalam tabel tersebut diketahui terdapat enam hubungan yang menyatakan ada tidaknya pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dijelaskan diantaranya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.9.
Hasil Uji *Bootstrapping (Indirect Effect)*

Specific Indirect Effect			
Hubungan Pengaruh Variabel	Original Sample	T Statistic	P Values
CSE → WE WE → TP	0.084	2.202	0.028
CSE → WE → TP	0.231	2.926	0.001
PP → WE → TP	0.096	2.569	0.021

Sumber: *Output SmartPLS 3.29 diolah 2021*

Berdasarkan Tabel 5.9. di atas dapat diketahui bahwa terdapat sembilan hubungan yang menyatakan ada tidaknya pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dijelaskan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mediasi 1: hubungan pengaruh tidak langsung CSE terhadap TP dimediasi oleh WE diperoleh nilai *coefisient intervals original sample* sebesar 0.084 dengan nilai *T statistic* 2.202 > *T tabel* 1.960 dan *P values* 0.028 < 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa WE mampu memediasi hubungan pengaruh CSE terhadap TP.
2. Mediasi 2: hubungan pengaruh tidak langsung POS terhadap TP dimediasi oleh WE diperoleh nilai *coefisient intervals original sample* sebesar 0.231 dengan nilai *T statistic* 2.926 > *T tabel* 1.960 dan *P values* 0.001 < 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa WE mampu memediasi hubungan pengaruh POS terhadap TP.
3. Mediasi 3: hubungan pengaruh tidak langsung PP terhadap TP dimediasi oleh WE diperoleh nilai *coefisient intervals original sample* sebesar 0.096 dengan nilai *T statistic* 2.569 > *T tabel* 1.960 dan *P values* 0.021 < 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa WE mampu memediasi hubungan pengaruh PP terhadap TP.

Selanjutnya untuk mengetahui kedudukan variabel mediasi dari kedua hubungan apakah tidak terjadi mediasi (*zero mediation*), mediasi parsial (*partial mediation*), atau mediasi penuh (*full mediation*). Adapun *rule of thumb* dalam VAF (*variance accounted for*) menurut (Nitzl *et al.*, 2016) menguraikan jika VAF kurang dari 20% maka tidak terjadi mediasi (*zero mediation*), VAF lebih dari 20% dan kurang dari 80% maka dapat dicirikan mediasi parsial (*partial mediation*) dan VAF lebih dari 80% menunjukkan mediasi penuh (*full mediation*), adapun hasil dari penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.10. di bawah ini:

Tabel 5.10.

Pengaruh Mediasi

Uji Mediasi Pengaruh POS terhadap TP melalui WE	
Pengaruh Langsung (a)	0.216
Pengaruh Tidak Langsung (b)	0.231
Pengaruh Total (c)	0.447
VAF (b/c)	0.5167
Persen	51.67%

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Berdasarkan Tabel 5.10. di atas diketahui pada uji mediasi memberikan nilai VAF sebesar 51.67%, yang berarti hubungan pengaruh POS terhadap TP melalui WE adalah mediasi parsial (*partial mediation*) (>20%).

5.4. Pembahasan

5.4.1. Pengaruh POS Terhadap TP

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap TP. Keyakinan dan persepsi karyawan mengenai penghargaan dan dukungan yang dirasakan dari organisasi dapat meningkatkan tugas-tugas yang diembannya.

Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi POS yang diberikan perusahaan kepada karyawannya maka akan semakin tinggi pula TP karyawan. Responden mengungkapkan bahwa mereka mengharapkan perusahaan dapat mengembangkan potensi dan karir mereka melalui pelatihan ataupun beasiswa pendidikan, memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan dan mempunyai atasan yang membantu dan mendukung mereka dalam hal pekerjaan selain itu lingkungan yang lengkap baik sarana dan prasarana diperlukan untuk mendukung pekerjaan karyawan agar lebih baik.

POS merupakan tingkat sampai mana karyawan yakin perusahaan menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Waileyruny, 2014). Ketika organisasi memberikan dukungan terhadap karyawan, maka organisasi mendapatkan sebuah keinginan dari karyawannya untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik (Karavadar, 2004). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan POS memiliki pengaruh positif terhadap TP. (Setiawan, 2008), (Kamoga, 2019), (Pertiwi *et al.*, 2019), (Li Y, 2020) dan (Astuty, 2020). Demikian penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wulani, 2014), (Rivai, 2019) dan (Kurniawan, 2020).

5.4.2. Pengaruh CSE Terhadap WE

CSE merupakan salah satu model kepribadian yang memiliki keterikatan dengan kinerja dan prestasi kerja (Judge dan Bono, 2001). Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian menunjukkan bahwa CSE memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap TP. Dengan

diperoleh *coefisient intervals original sample* 0,210 dan nilai *T statistic* 2.800 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.011 < sig. (0.05). Hasil ini menjelaskan bahwa semakin tinggi CSE yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin tinggi pula WE karyawan terhadap perusahaan. Dengan kata lain semakin karyawan dapat menilai dirinya secara layak atau berharga dan merasa yakin atas potensi dirinya akan menimbulkan antusias dalam menjalankan tugas yang diberikan dan akan senang hati terikat dengan pekerjaannya.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh; (Karatepe, 2014), (Lee Junghyon, 2015), (Bipp tanja *et al.*, 2019) dan (Yoo Kieun, 2020) yang menyatakan bahwa CSE memiliki pengaruh positif pada TP.

5.4.3. Pengaruh PP Terhadap WE

Joe dan Ready (2012) menjelaskan bahwa PP adalah kepercayaan terhadap kemampuan seseorang dalam memecahkan masalah dengan kemampuan situasional dan mempengaruhi perubahan dalam lingkungannya.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa PP memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap task performance. Diperoleh nilai *T statistic* 1.997 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.046 < sig (0.05) dengan nilai *coefisient intervals original sample* sebesar 0.210. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin tinggi karyawan yang memiliki sikap PP maka akan semakin tinggi pula WE karyawan terhadap perusahaan.

Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima, dimana karyawan dengan PP yang tinggi akan mampu menunjukkan inisiatif dan bertindak untuk berkontribusi pada kegiatan atau suatu peristiwa, selain itu karyawan juga gigih dalam menjalankan tugas yang diberikan sehingga keadaan tersebut akan memotivasi karyawan untuk lebih terikat pada pekerjaannya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Li mingjun *et al.*, 2014), (Wang Zhuxi *et al.*, 2017), (Yang tao kong, 2018), (Sudibjo niko, 2020), (Dimas anugrahito, 2020), dan (Nuraini, 2020) yang menyatakan bahwa PP memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap TP.

5.4.4. Pengaruh POS terhadap WE

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap WE. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.329 dan nilai *T statistic* 3.761 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.000 < sig (0.05). Hasil ini menjelaskan bahwa semakin tinggi POS yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi WE yang dimiliki karyawan.

Dimana ketika karyawan merasakan perlakuan adil dan mendapatkan dukungan dari perusahaan atas kontribusi pekerjaan mereka, maka setelah mereka merasakan perilaku tersebut mereka akan cenderung membalasnya (Putra, 2013). Hal ini akan membuat karyawan secara tidak langsung merasa terikat dengan pekerjaan mereka, dimana mereka merasa perlu membalas perlakuan tersebut dengan kinerja mereka.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Imran *et al.*, 2020), (Musenze *et al.*, 2020), (Kiky *et al.*, 2020), (Mufakhrihah *et al.*, 2020) dan (Saraswati *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap TP.

5.4.5. Pengaruh WE Terhadap TP

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa WE memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap TP. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.399 dan nilai *T statistic* 3.598 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.000 < sig (0.05). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi WE yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin tinggi pula TP karyawan. Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima, dimana ketika karyawan merasakan WE maka dapat meningkatkan TP. Karyawan yang merasa bahagia dan semangat akan lebih fokus dalam menyelesaikan tugas.

WE merupakan keadaan seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara organisasi maupun intelektual. Sebagian besar definisi dari *work engagement* mengatakan bahwa WE sebagai keterlibatan emosional dan intelektual karyawan untuk organisasi mereka (Richman, 2006).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Youngxing *et al.*, 2017), (Van wingerder *et al.*, 2018), dan (Monica, 2020) yang menyatakan bahwa WE memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap TP. Semakin tinggi WE yang dimiliki oleh seorang karyawan maka akan semakin tinggi pula TP karyawan.

5.4.6. SS Memoderasi Hubungan antara WE dengan TP

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa masuknya SS dapat memperkuat pengaruh WE terhadap TP. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.192 dan nilai *T statistic* 2.540 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.011 < sig (0.05). Hasil ini menunjukkan bahwa meningkatnya WE *karyawan* akan dapat meningkatkan TP dengan SS sebagai variabel penguatnya. Dengan demikian, hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima, dimana ketika karyawan merasakan WE dan disertai oleh SS yang baik dan dapat merespon ketika terjadi permasalahan, serta dapat menjadi *role model* bagi karyawan maka akan berimbas pada TP yang tinggi.

Saat SS (SS) menjadi mediator hal itu dapat memberikan penjelasan mengapa karyawan memiliki persepsi positif tentang pekerjaan mereka. Itulah kenapa saat seorang karyawan mengalami hal yang berhubungan dengan kinerjanya, maka akan menghubungkan pengalaman itu dengan pemimpinnya (Chan,2014).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hyung et al.,2017), (Hidayanti Erni., 2017), yang menyatakan bahwa SS dapat menjadi moderating pada TP.

5.5. Keterbatasan

Penelitian ini hanya berfokus pada Karyawan PT Lainusa, Tbk. Cilegon. Selain itu, penelitian kali ini hanya terdiri dari variabel POS, CSE, PP, WE dan SS, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi TP

dan WE. Adanya keterbatasan penelitian dengan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan tidak sesuai dengan keadaan sesungguhnya.

BAB 6

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat dikemukakan dari hasil riset ini, diantaranya adalah:

1. Kinerja Tugas atau TP bisa ditingkatkan dengan meningkatkan POS dengan fokus pada WE, dimana WE dipengaruhi oleh CSE, PP dan POS. Ketiga variabel tersebut dapat meningkatkan WE.
2. SS bisa memoderasi oleh WE dan TP dengan adanya SS, karyawan akan merasa lebih diperhatikan dan mendapat bantuan saat mereka kesulitan baik dalam pekerjaan maupun non pekerjaan, sehingga akan berdampak pada TP karyawan.
3. Hasil penelitian lainnya diuraikan sebagai berikut:
 - a. Terdapat pengaruh positif POS yang signifikan terhadap TP karyawan PT Latinusa, Tbk. Semakin tinggi POS yang perusahaan berikan kepada karyawan maka akan semakin tinggi pula TP karyawan
 - b. Terdapat pengaruh positif CSE yang signifikan terhadap WE karyawan PT Latinusa, Tbk. Semakin tinggi WSE yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula WE karyawan.
 - c. PP memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap WE karyawan PT Latinusa, Tbk., semakin tinggi PP yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula WE karyawan.
 - d. POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap WE karyawan PT Latinusa, Tbk. Semakin tinggi POS maka akan semakin tinggi pula WE

karyawan. WE memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap TP karyawan PT Latinusa, Tbk. Semakin tinggi WE yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi pula TP karyawan.

- e. Hasil pengujian mediasi membuktikan bahwa WE dapat memediasi pengaruh POS.
- f. SS mampu memoderasi WE dan TP pada karyawan PT Latinusa, Tbk.

6.2. Saran-saran

Beberapa saran manajerial dapat dikemukakan, diantaranya sebagai berikut:

1. Adanya temuan pengaruh positif dan signifikan PP pada WE dengan nilai paling kecil diantara variabel yang lainnya ini, berimplikasi agar perusahaan bisa lebih mendorong karyawannya untuk terlibat aktif dalam menampilkan perilaku proaktif untuk dapat mengubah lingkungan kerjanya menjadi lebih baik, karena semakin tinggi karyawan melakukan PP maka akan meningkatkan WE. Hal yang bisa dilakukan untuk dapat mendorong PP karyawan adalah dengan meminta karyawan untuk menyumbangkan ide, meminta karyawan untuk melakukan lebih banyak dalam pekerjaan mereka dan mempercayai karyawan dalam pengambilan keputusan, atau jika memungkinkan karyawan bisa mengambil resiko terbatas, sehingga mereka akan terdorong untuk berfikir dan bertindak inisiatif. Hal lain yang bisa dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan *reward* atau insentif bagi karyawan yang berhasil menampilkan perilaku proaktif sehingga nantinya karyawan akan menampilkan perilaku kerja

yang inovatif. Selain itu karena *proactive* erat kaitannya dengan kepribadian dan psikologis, maka diperlukan training dengan tema kepribadian ataupun perilaku proaktif dimana diharapkan karyawan akan lebih percaya dengan dirinya.

2. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan WE terhadap TP, yang cukup tinggi, dibanding pengaruh variabel lainnya mendorong perusahaan harus mampu mempertahankannya dan fokus pada WE, dimana WE bisa didorong oleh ketiga faktor lainnya, yaitu; CSE, PP dan POS. Perusahaan bisa menjelaskan harapan perusahaan kepada karyawan, misalnya melalui *periodic meeting* yang membahas goal masing-masing dan membahas progres serta *achievement* karyawan, sehingga karyawan akan memahami perannya dalam perusahaan, apa yang harus dikerjakan dan apa yang diharapkan oleh perusahaan kepada mereka, dengan demikian karyawan akan merasa keterlibatan penuh dalam perusahaan dan ini akan berdampak *pada* TP karyawan.
3. Adanya efek positif dan signifikan pada POS dan TP, mengharuskan perusahaan untuk terus memberikan dukungan kepada karyawan PT Latinusa, Tbk baik itu berupa pengembangan karir kepada karyawan ataupun berupa penghargaan atas kontribusi karyawan selama ini, sehingga dengan adanya POS yang terus diberikan oleh perusahaan maka karyawan merasa perusahaan memperhatikan mereka, dan mereka akan membalas dengan TP yang tinggi.
4. Adanya efek positif dan signifikan pada CSE dan WE, maka perusahaan diharapkan terus meningkatkan CSE dengan cara melakukan pendampingan kepada

karyawan saat karyawan mengerjakan tugas lebih sulit, meningkatkan kepercayaan diri karyawan melalui pelatihan atau *coaching* dari atasan kepada bawahannya, memberikan promosi jabatan atau memberikan apresiasi kepada karyawan, sehingga karyawan merasa dirinya diperhatikan oleh perusahaan, rasa inilah yang akan mendorong karyawan memiliki WE yang tinggi.

5. Mengingat adanya efek positif dan signifikan pada WE terhadap TP yang dimoderasi oleh SS, perusahaan bisa melakukan *training* atau pelatihan bagi supervisor seperti *leadership training*, selain itu *supervisor* hendaknya lebih memperhatikan pendapat bawahannya tanpa mengabaikan tujuan serta nilai pribadi bawahannya, secara nyata intensitas komunikasi dua arah lebih ditingkatkan lagi baik pada saat ada masalah maupun tidak baik secara formal maupun bisa melalui pertemuan rutin akhir minggu atau sekedar bincang-bincang di sela pekerjaan. *Supervisor* juga tetap harus memperhatikan kesejahteraan dan keinginan bawahannya serta selalu menunjukkan perhatiannya dengan menanyakan langsung hal-hal yang dirasakan dan diinginkan bawahannya mengenai pekerjaan juga hal lain yang terkait untuk kemudian disampaikan ke pihak manajemen agar bisa ditindak lanjuti.
6. Pada penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel lainnya yang dapat mempengaruhi *work engagement* dan juga menambah sampel yang digunakan dengan memperluas objek penelitian ke perusahaan-perusahaan manufaktur lainnya di kota Cilegon.

DAFTAR PUSTAKA

- A Muri Yusuf. 2017. Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan. Jakarta: Kencana.
- Afzal, Sadia., Arshad, M., Salem, Sharjeel., & Farooq, O. 2019. The impact of perceived supervisor support on employees turnover intention and task performance. *Journal of management development Vol.38. No.5.*
- Agustina, Rosdina, et al. 2019 Pengaruh dukungan atasan, pelatihan dan sumber daya manusia terhadap kegunaan sistem informasi akuntansi keuangan daerah pada SKPD di pemerintahan kota Banjarmasin. *Jurnal ekonomi dan bisnis Vo.12 No. 2*
- Anugrahito, Dimas., Muafi . 2020. Pengaruh *proactive personality* dan *core self evaluation* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *work engagement*. *Jurnal Umy, Vol 11 No. 3.*
- Annual report PT Latinusa, Tbk tahun 2018
- Annual report PT Latinusa, Tbk tahun 2019
- Arslaner, E. and Boylu, Y. 2017 "Perceived organizational support, work- family/familywork conflict and presenteeism in hotel industry", *Tourism Review, Vol. 72 Issue: 2, pp.171-183.*
- Astuty, Isthofaina. 2020. The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *The journal of asian finance, economic and business. Vol 7 issue 10*
- Bateman, T.S., & Crant, J.M. 1993. The proactive component of organizational behavior. *Journal of organizational behaviour, 14, 103-118*
- Baral, R., & Bhargava, S. (2011). Predictors of work-family enrichment: moderating effect of core self-evaluations. *Journal of Indian Business Research, 3(4), 220-243.*
- Bakker, Arnold. B., Leiter, Michael. P. 2010. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. New York: *Psychology Press.*

- Bakker, Arnold. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 265-269.
- Baker., A.B., et al. 2012. Work Engagement, performance, and active learning : The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior Vol. 80. No.2.*
- Bhate, Rucha. (2013). Supervisor Supportiveness: Global Perspectives. Quick Insights 3. *Sloan Center On Aging & Work At Botson College.*
- Bipp., Tanja., Kleinged., A. And Ebert, T. 2019. Core self evaluation is a personal resource at work for motivation and health . *Personality and individual differences Vol. 151 (2019)109556.*
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., et al. 2015. Self esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability : An examination of mediating and moderating processes. *Journal of vocational behavior, Vol. 86. Pages. 86-94*
- Campbell, J. P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology. (Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.*
- Clifton, G.H., Subhas, H. & Risbud. 2000. Introduction to phase equilibria in ceramics. The american ceramic society,inc.Columbus Ohio.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine., & Wesson, Michael J.. 2009. Organizational Behaviour. *New York: McGraw-Hill International Companies.*
- Covey, Sean. 2001. The 7 Habits Of Highly Effective Teens., terj. Arvin Saputra, 7. Kebiasaan Remaja Yang Sangat Efektif. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Crant, J.M., & Bateman, T.S. 2000. Charismatic leadership viewed from above : the impact of proactive personality. *Journal of organizational behaviors*
- Eisenberger, R., et al. 2002. "Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention". *Journal of Applied Psychology. Vol. 87, 565 - 73.*

- Federman, Bard.2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Perfomance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Josey Bass.
- Feinberg, Emily Greene. 2013. *Cross-Cultural Competence Training Effectiveness: The Impact of Training Transfer and Predictors of Transfer*. *Dissertation. University of Maryland, College Park*.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fukui, S., Rapp, C.A., Goscha, R. et al. 2014. The Perceptions of Supervisory Support Scale. *Adm Policy Ment Health* 41, 353–359.
- Gallup Consulting. 2010. “Employee engagement : What’s Your Engagement Ratio?”. Employee engagement Overview Brochure. *Gallup Journal Of OccUpational And Organisational Psychology*, 77, 11-37
- G., Caesans., and F., Stinghammer. 2014. The Relationship between perceived organizational support and work engagement : The role of self efficacy and its outcomes. *European review of applied psychology Vol. 64. Pages 259-267*.
- George, J. M., and Brief, A. P. 1992. Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang.
- Grant, A.M. and Ashford, S.J. 2008 ‘The dynamics of proactivity at work’, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp.3–34.
- Griffin, M.A., S.K. Parker, and C.M. Mason (2010), “Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study,” *Journal of Applied Psychology*, 95, 174–182.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607.

- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. 2007. Clarifying the construct of family supportive supervisory behaviors (fssb): a multilevel perspective. *Research in Occupational Stress and Well Being Volume 6*, hlm. 165-204.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T., & Hanson, G. C. 2009. Development and Validation of a Multidimensional Family supportive supervision behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), hlm. 837-856.
- Hartono, et al. 2020. Partial least square (PLS) alternatif structure equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis. Penerbit Andi.
- Hewitt Associate. 2008. Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement.
- House, James S. 1980. Occupational Stress and the Mental and Physical Health of Factory Workers. *Research report series, Institute for Social Research. The University of Michigan.*
- Imran., Yasir., M ., et al. 2020. Impact of Perceived organizational support on work engagement: mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of open innovation. Vol 6. No. 82*
- Ivan Aris Setiawan dan Iman Ghozali. 2006. *Dasar-Dasar Keperilakuan Organisasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Liliweri, Alo. 2004.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. 1997. The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. 1998. Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- 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*, vol. 86, 80-92.

- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. and Thoresen, C.J. (2003) 'The core self-evaluations scale: development of a measure', *Personnel Psychology*, Vol. 56, No. 2, pp.303–331.
- Judge, T. A., & Hurst, C. 2007. *Capitalizing on one's advantages: Role of core self- evaluations. Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1212–1227
- Kang, H. J. (Annette), Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2015). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68–89.
- Karavardar, Gulsah. 2014. "Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and Job Embeddedness: A Research on the Fast Food Industry in Istanbul, Turkey". *International Journal of Business and Management*. Vol.9(14): pp. 131-139
- Kamoga, I. 2019. Perceived organizational support, task performance, and organizational citizenship behaviour among secondary school teachers in selected schools. *Unpublishes master thesis, Makerere university Kampala, Uganda.*
- Karatepe, O.M., and Demir, E. 2014. Linking core self evaluations and work engagement to work family facilitation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 26 No. 2.
- Karatepe, O.M., Keshavarz, S. and Nejati, S. 2010 'Do core self-evaluations mediate the effect of co-worker support on work engagement? A study of hotel employees in Iran', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 17, No. 1, pp.62–71.
- Khan, A., William. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The academy of mangement journal*. Vol 33. No.4
- Kim, W., Kolb, J. A., and Kim, T. 2012. The Relationship Between Work Engagement and Performance. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276.

- Kong., Yangtao. And Lil., Mijun. 2018. Personality and Individual Differences, 153, 109644. Proactive personality and innovative behavior : The mediating rules of job related affect and work engagement . *Social behaviour and personality* 2018. 46 (3) , 431-446
- Koopmans, et al. 2014. Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *J Appl Meas*, 15(2), 160-175.
- Koopmans, L., et al. 2014. Construct Validity of The Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environment Medicine*: 56(3), 331-337
- Kottke, J.L., & Sharafinski, C. E. 1988. Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075 - 1079.
- Kurniawan, D. 2020. Pengaruh persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif terhadap kinerja pekerjaan (studi kasus perawat rawat inap rumah sakit X Gresik). *Skripsi manajemen bisnis Universitas teknologi sepuluh november Surabaya*.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. 2020. Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989908.
- Lee, Junghyun., and Ok, Chihyung. 2015. Driver of Work engagement : An examination of core self evaluations and psychological climate among hotel employees. *International journal of hospitaly management* 44(2015) 84-98.
- Leiter & Maslach C. (1997). The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it. *USA: Jossey Bass*.
- Li., Mingjun., et, al. 2017 Proactive personality and job satisfaction : The mediating effects of self- efficacy and work engagement teacher. *Artickel in Current psychology. Vol. 36. No. 1*
- Li, Y . Et all. 2020. Linking perceived organizational support for strengths use to task performance. *Social*

- behavior and personality : an interantional journal.*
Volume 48, number 3
- Lockwood, N.R. 2005. Employee engagement. USA: *SHRM Research Briefly Stated.*
- Lockwood, N. R. 2007. Leveraging Employee Engagements for Competitive Advantage: HRs Strategic Role. *HR Magazine, 52(3), pp. 1-11.*
- Lusianingrum, Farah., A, Lina, & Fadhilah. 2020. Pengaruh keterikatan kerja dan dukungan rekan kerja terhadap kinerja tugas. *Jurnal inovasi bisnis Vol.8 Hal. 29-33.*
- Macey, W.H., Scheneider, B., Barbera, K., & Young, S.A. 2009. Employee engagement : Tools for analysis, practice, and competitive advantage. *London,England: Blackwell.*
- Mahendra, R. 2016. Pengaruh Dukungan Atasan, Pelatihan dan Sumber Daya Manusia terhadap Kegunaan Sistem Akuntansi Daerah. Bengkulu.
- Mohamed, Sa'diya Ahmed and Maimunah Ali. 2015. The Influence of Perceived Organizational Support on Employees' Job Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 4, ISSN 2250-3153 hal 1-6.*
- Mufakrrikhah., Lailatul., et al. 2020. Peran Perceived Organizational support terhadap work engagement karyawan. *Gajah mada journal of psychology. Vol. 6. No. 2.*
- Mujiasih. E & Ratnaningsih, I. Z. 2012. Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan transforasional dan budaya organisasi. *Jurnal Psikologi. 3-8*
- Muljiasih. 2015. Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dengan keterikatan kerja karyawan (*employee engagement*). *Jurnal psikologi Undip Vol.14 No. 1*
- Mulyadi. 2014. Auditing. Edisi ke 6. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A. S. 1998. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta : Universitas Indonesia.

- Monicca, R . 2019. Factors influencing work engagement and its impact on task performance. *Int. J. Business Excellence, Vol. 17, No. 1.*
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. 1999. Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 56–86). *San Francisco, CA: Jossey Bass.*
- Nasrin Arshadi. 2011. The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Social and Behavioral Sciences, 30, 1103-1108.*
- Nijman, J. M. 2004. Supporting Transfer of Training: Effect The Supervisor. *E- book.*
- Nuraini. Dan Irma., Suryani. 2020. Pengaruh kepribadian proaktif terhadap kinerja yang dimediasi oleh keterlibatan kerja pada guru di SMA laboratorium unsiyah dan SMAN 10 Fajar Harapan Banda Aceh. *Jurnal ilmiah mahasiswa ekonomi manajemen Vol. 5. No. 1.*
- Nurlaela dan Rahmawati. 2010. Pengaruh Faktor berperilaku Organisasi Terhadap Kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah. *Simposium Nasional Akuntansi XIII. Purwokerto.*
- Park, et al.2018. Does supervisor support make a difference in employees' training and job performance?An empirical study of a professional development program Introduction. *European journal of training and development.*
- Paterson, et al. 2014. Thriving at work : Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of organizational behavior.*
- Richman, A. 2006. "Everyone want an engagement workforce how can you create it?". *Workspan, Vol. 49, pp. 36-9.*
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15. New Jersey: Pearson Education*

- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday. 2004. The Drivers of Employee Engagement Report 408. *Brington: Institute for Employment Studies*.
- Rotter, J.B., 1975, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs* , 80 (1, Whole NO. 609)
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saraswati., D.H., Kiky., et al. 2020 . Work Performance : The impact of work engagement ,phisological capitaland perceived organizational support. *Jurnal muara ilmu sosial humaniora dan seni. Vol. 4. No. 1*,
- Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* , 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. And Bakker, A.B.,2002. The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, Pp. 71-92.
- Schmidt. 2004. Employee Engagement In The Public Sector.Edinburgh: Scottish Excecutive Social Research.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, 2017, Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Setiawan, Aries dan Nubaeti, Teti. 2018. Hubungan antara perceived organizational support dan task performance dengan organizational citizenship behaviour (Studi pada PT. PS). *Jurnal sains manajemen dan akutansi. Volume x no. 2*.
- Shapiro, J.C., Hoque, K., Kessler, I., Richardson, R., 2008. Human Resources Management. .*England. University of London*.
- Sudibjo., Niko. Dan R., Anjelica. 2020. Employee voice behavior : Pengaruh self efficacy,kepribadian proaktif dan *work engagement* dalam organisasi pendidikan.

- Jurnal management pendidikan Univ Kristen Satya Wacana. Vol. 7. No. 2.*
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. 2018. Supervisor support and work- life balance. *Personnel Review, 47(3), 727-744.*
- Tisu, L., Lupşa, D., Virgă, D., & Rusu, A. 2020. Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences, 153, 109644.*
- Perwati, I., & Sutapa. 2016. Pengaruh locus of control dan perilaku disfungsi audit terhadap kualitas audit pada kantor akuntan publik di Semarang. *Jurnal Akuntansi Indonesia.*
- Perrin, T. 2003. Working Today : Understanding What Drivers Employee Engagement The 2003. *Tower Perrin Talent Report U.S Report.*
- Preda, Yuni Fitri Sari. (2013). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di CV. Sampurna Part Niaga Bandung Pada Tahun 2013) (Skripsi tidak terpublikasi). *Universitas Telkom Bandung.*
- Yoo., kieun., and Lee, H.K . 2019. Core self evaluation and work engagement : Moderated mediation model of career adaptability and job insecurity. *Frontier psychology Vol. 10 Article. 2093.*
- Wang., Zhuxi. et al, 2017. Explaining benefits of employee proactive personality : The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of vocational behaviour Vol 101. Page 90- 103.*
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. 2019. The work-life balance of blue -collar workers: The role of employee engagement and burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat, 6(2), 227-241.*
- Wellins R, Benthall P, Phelps, M. 2006. Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage. *Development Dimensions International, Inc.*
- Williams, L.J., and Anderson, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of

- organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, pp. 601-617.
- Worley, J. A., Fuqua, D. R., & Hellman, C. M. 2009. The Survey of Perceived Organisational Support: Which Measure Should We Use?. *SA Journal of Industrial Psychology*. 35 (1), 112-116.
- Van Scotter, J. R & Motowidlo, S. J. 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance: Evidence for two factors of contextual performance. *Journal of applied psychology*. 81, 525-531.
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. 2018. Facilitating interns' performance. *Career Development International*.
- Van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2019). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*.
- Zheng, X., Diaz, I., Jing, Y., & Chiaburu, D.S. 2015 positive and negative supervisor developmental feedback and task performance. *Leadership and organization development journal Vol. 36. Iss. 2. Pp. 212-232.*

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Fauji Sanusi, Drs. MM, lahir di Serang tahun 1960. Pendidikan S1 diselesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII) tahun 1986, S2 diselesaikan tahun 1980 di Sekolah tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta dan S3 di Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang.

Karir akademis nya dirintis di FEB UNTIRTA sejak tahun 1987 sampai sekarang. Jabatan fungsional saat ini adalah Lektor Kepala, IVb (Pembina Tingkat I). Pernah menjadi sebagai Dekan FEB Untirta periode 2015-2019, Ketua Dewan pertimbangan KADIN Kota Cilegon tahun 2015-2019 dan tahun 2019-2024. Penulis juga aktif dalam berbagai penelitian dan kajian baik internal maupun kerjasama dengan pihak eksternal seperti Pemerintah Daerah, BUMD, DPRD. Disamping itu juga sebagai narasumber dalam berbagai pelatihan bidang keuangan, strategi bisnis Usaha Kecil Menengah (UKM).



Dr. Hayati Nufus, SE., M.Si., lahir di Pandeglang Propinsi Banten pada tahun 1977, pada tahun 1998 Menyelesaikan Pendidikan Diploma Tiga (D3) Politeknik Insan Cinta Bangsa Bandung (sekarang Politeknik Pajajaran), tahun 2003 menyelesaikan pendidikan S1 di UNTIRTA Serang Banten.

Tahun 2007 menyelesaikan pendidikan S2 di UNSOED Purwokerto dan meraih gelar Doktor tahun 2017 pada PDIE – UNDIP Semarang. Sejak tahun 2004 sampai dengan sekarang sebagai tenaga pengajar di Jurusan Manajemen FEB UNTIRTA Serang Banten.



Lika Yulia, S.T, MM, lahir di Serang 3 Juli 1987. Menyelesaikan Pendidikan S1 di Fakultas Teknik Jurusan Teknik Sipil UNTIRTA tahun 2010 dan kemudian melanjutkan S2 pada program studi Magister Manajemen Pascasarjana konsentrasi MSDM UNTIRTA dan lulus pada tahun 2021.

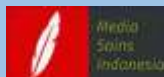
Saat ini bekerja sebagai Supervissor Teknik pada PT Citra Bangun Persada Gemilang yang bergerak dalam bidang kontraktor dan *developer*.

Peningkatan KINERJA TUGAS Melalui KETERIKATAN KERJA Karyawan: sebuah POTRET dari PT Latinusa Tbk. Cilegon

Buku referensi ini kami beri judul 'Peningkatan KINERJA TUGAS Melalui KETERIKATAN KERJA Karyawan: sebuah POTRET dari PT Latinusa Tbk. Cilegon' merupakan hasil penelitian. *Kinerja tugas* dinilai sebagai perilaku yang dikendalikan oleh karyawan dan dapat memberikan manfaat untuk pencapaian tujuan organisasi. Karenanya, jika sebuah perusahaan ingin menang dan bertahan maka diperlukan kinerja tugas yang baik, karena kinerja tugas merupakan hal dasar dari kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Kinerja tugas berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi, yaitu; kecepatan dan akurasi seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya dan mendukung kinerja perusahaan. Namun demikian, kinerja tugas tidak selalu konsisten, perubahan yang terjadi baik dalam faktor eksternal maupun internal dapat menaikkan atau menurunkan kinerja tugas dalam organisasi atau individu karyawan. Dalam buku ini, dibahas faktor yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan kinerja tugas, diantaranya adalah; keterikatan kerja, dukungan atasan, dukungan organisasi, proaktif individu, dan kepribadian individu. Keberadaan buku ini diharapkan mampu mengisi kelangkaan pembahasan tentang tema penting kinerja individu dan organisasi.

Indonesia
menulis



Media Sains Indonesia

Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung – Jawa Barat
Email: penerbit@medsan.co.id
Website: www.medsan.co.id

