



PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA TIM DENGAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN KARYAWAN DAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL

THE INFLUENCE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON TEAM PERFORMANCE MEDIATED BY EMPLOYEE COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Cahyo Bulan Purnomo*¹⁾, Diah Retno Wulandaru ¹⁾

*Corresponding author¹⁾: E-mail: cahyobulan@mail.ugm.ac.id

1)Program studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini menyelidiki pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja tim dan mengeksplorasi lebih jauh peran mediasi komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional dalam hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja tim. Metode penelitian kuantitatif berbasis survei dilakukan untuk mengeksplorasi persepsi 398 karyawan yang bekerja dalam tim di Indonesia. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dalam pengumpulan data. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS SEM). Temuan ini menggarisbawahi bahwa peningkatan keterlibatan karyawan mempunyai dampak positif terhadap kinerja tim dalam lingkungan organisasi. Khususnya, komitmen organisasi dan perilaku kewargaan berperan sebagai mediator penting dalam menghubungkan keterlibatan karyawan dengan kinerja tim. Studi ini mengadopsi pendekatan multi-teoretis, dengan mempertimbangkan keterlibatan individu karyawan, komitmen organisasi, dan perilaku kewarganegaraan organisasi dalam memeriksa kinerja tim dalam konteks organisasi. Model integratif yang menggabungkan prediktor dari berbagai tingkatan ini menggambarkan bahwa interaksi sinergis antara faktor perilaku individu dapat meningkatkan kinerja tim secara signifikan. Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan pentingnya membina keterlibatan karyawan, karena hal ini tidak hanya berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja tim namun juga melalui jalur mediasi yang melibatkan komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan dalam dinamika lingkungan organisasi yang kompleks.

Kata Kunci: Kinerja Tim, Keterlibatan Karyawan, Komitmen Karyawan, Perilaku Kewargaan Organisasional, Teori Pertukaran Sosial.

Abstract

This research study investigates the influence of employee engagement on team performance and further explore into the mediating role of employee commitment and organizational citizenship behavior in the relationship between employee engagement and team performance. A survey-based quantitative research method was conducted to explore the perceptions of 398 employees who work in teams in Indonesia. This research uses purposive sampling technique in data collection. The data collected was analyzed using the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS SEM). The findings underscore that heightened employee engagement has a positive impact on team performance within organizational settings. Notably, organizational commitment and citizenship behavior serve as crucial mediators in linking employee engagement to team performance. The study adopts a multi-theoretical approach, considering individual employee engagement, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in examining team performance in organizational contexts. This integrative model, incorporating predictors from various levels, illustrates that the synergistic interplay of individual behavioral factors can significantly enhance team performance. Overall, the research emphasizes the importance of fostering employee engagement, as it not only directly contributes to improved team performance but also operates through mediating pathways involving organizational commitment and citizenship behavior within the complex dynamics of organizational environments.

Keywords: *Team Performance, Employee Engagement, Employee Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Social Exchange Theory.*

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di saat kondisi perekonomian mengalami krisis secara global, perusahaan di negara-negara berkembang memerlukan strategi untuk dapat tetap bertahan dan berkembang. Selain keahlian dalam mengelola aspek finansial, perusahaan juga harus mampu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu hal yang diperlukan perusahaan adalah karyawan yang mampu terlibat secara proaktif dalam merespon dan beradaptasi untuk menghadapi kondisi pasar yang semakin tidak menentu (Diana dan Nilasari, 2021). Ketika karyawan merasa terlibat, maka mereka akan mampu memberikan usahanya secara maksimal dalam aktivitas pekerjaannya sehingga akan dapat meningkatkan kinerja maupun menurunkan tingkat absensi (Borst et al., 2020; Schaufeli et al., 2013). Penelitian lain juga memandang bahwa keterlibatan karyawan merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif yang mampu memberikan keuntungan berupa level produktivitas, perilaku kewargaan organisasional, dan kinerja secara keseluruhan yang lebih tinggi (Ugaddan dan Park, 2017).

Untuk merespon pasar yang tidak menentu dan tuntutan fleksibilitas yang tinggi, organisasi semakin banyak bergantung pada struktur pekerjaan berbasis tim (Stephens et al., 2013, seperti yang dikutip dalam Uddin, et al., 2018). Di lingkungan kerja yang saling tergantung, kinerja tim dianggap dipengaruhi oleh faktor-faktor pada tingkatan individu, tim, dan organisasi (Srivastava et al., 2013). Kinerja tim sendiri didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan suatu tim dalam mencapai tujuan atau misi (Devine dan Philips,

2001, seperti dikutip dalam Hindiyeh dan Cross, 2022). Keterlibatan karyawan telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Pratiwi & Fatoni (2023); Nugroho & Ratnawati, (2021); Liu et al., (2020). Beberapa studi lain juga telah menemukan dampak dari berbagai macam perilaku karyawan pada level tim pada peningkatan kinerja tim (Nursam, (2017). Namun begitu, belum banyak penelitian mengenai dampak keterlibatan karyawan pada level individu terhadap kinerja tim (Uddin et al., 2018) Dari gap penelitian itulah, penelitian ini mencoba untuk menginvestigasi pengaruh keterlibatan karyawan individu terhadap kinerja tim dalam konteks organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini juga mencoba mengungkap efek mediasi dari komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional dalam hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kinerja tim (Borst et al., 2020).

1.2 Rumusan Masalah

1. Rumusan masalah pertama adalah ketiadaan hasil penelitian yang mengungkap pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja tim. Dengan kata lain, dunia penelitian belum menyadari pentingnya keterlibatan karyawan terhadap kinerja tim yang menjadi kekuatan perusahaan dalam menghadapi tantangan eksternal (Uddin et al., 2018).
2. Keterlibatan karyawan telah banyak diteliti di berbagai negara. Akan tetapi, pengaruhnya terhadap kinerja tim baru mendapatkan perhatian yang lebih mendalam dari penelitian yang dilakukan oleh Uddin et al., (2018). Rumusan masalah kedua adalah hasil penelitian tersebut baru di uji di salah satu negara berkembang di Asia, yaitu Bangladesh. Maka dari itu, penelitian ini mencoba untuk mengeksplorasi lebih lanjut pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja tim pada konteks negara berkembang lain di Asia, yaitu Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dampak keterlibatan karyawan terhadap kinerja tim serta peran mediasi dari komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional dalam hubungan tersebut dengan objek penelitian karyawan di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana elemen-elemen ini saling berhubungan di lingkungan kerja dan potensialnya untuk

meningkatkan kinerja tim serta kontribusi positif terhadap manajemen sumber daya manusia dan organisasi secara keseluruhan.

LITERATURE REVIEW

2.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial atau dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *Social Exchange Theory* merupakan teori terkemuka yang banyak digunakan untuk memahami perilaku organisasional. Homans (1958) memperkenalkan konsep perilaku sosial berbasis tukar-menukar, bukan hanya terbatas pada barang-barang material, tetapi juga meliputi nilai-nilai simbolis seperti penerimaan diri dan prestise (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Dalam teori ini ditekankan bahwa interaksi tersebut dapat berpotensi menimbulkan hubungan yang berkualitas dalam situasi tertentu seiring berjalannya waktu dengan hadirnya rasa percaya, loyalitas, dan komitmen bersama (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

Dalam dunia kerja, karyawan dapat membentuk hubungan timbal balik sosial yang berbeda antara rekan kerja, atasan, organisasi, pelanggan, maupun pihak lain di dalam organisasi (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Hubungan timbal balik dalam organisasi sangat berkaitan dengan istilah dukungan organisasi yang dirasakan (*percieved organizational support*). Seorang karyawan yang merasa mendapat dukungan oleh perusahaan, maka karyawan tersebut cenderung akan memberikan balasan berupa komitmen berorganisasi, keterlibatan diri, meningkatnya perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*), tingkat absensi yang menurun, hingga berujung pada kinerja yang lebih tinggi (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

2.2 Keterlibatan Karyawan

Schaufeli et al., (2002) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan adalah keadaan psikologis yang berlangsung secara terus-menerus, positif, dan mudah menyebar yang ditandai dengan rasa semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*), dan keasyikan (*absorption*) terhadap suatu pekerjaan. Lebih lanjut, Schaufeli et al., (2002) dalam penelitiannya tersebut menjelaskan bahwa rasa semangat merujuk pada energi yang besar dan resiliensi mental dalam bekerja, kemauan dalam berusaha, dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu pada kuatnya keterlibatan dalam suatu pekerjaan, mendapatkan pengalaman atas kebermaknaan, antusiasme, rasa bangga serta tantangan (Schaufeli et al., 2002). Schaufeli dan Bakker (2010) mengatakan bahwa rasa semangat dan dedikasi

disebut sebagai istilah yang berlawanan langsung dari dua gejala utama *burnout*, yaitu kelelahan dan sinisme (sikap tak acuh terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi). Karakteristik terakhir dari keterlibatan karyawan menurut Schaufeli et al., (2002) adalah keasyikan, yaitu istilah yang memiliki makna berkonsentrasi secara penuh dan tenggelam dalam suatu pekerjaan, waktu yang terasa berlalu dengan cepat, serta kesulitan dalam memisahkan diri dari pekerjaan.

2.3 Kinerja Tim

Dengan kebutuhan akan fleksibilitas dan adaptasi untuk menghadapi situasi pasar yang tidak menentu, organisasi modern akan semakin bergantung dengan struktur kerja berbasis tim (Uddin et al., 2018). Kinerja tim telah diteliti secara luas dalam bidang perilaku organisasional maupun psikologi. Kinerja tim didefinisikan sebagai tingkat ketercapaian tujuan atau misi yang dicapai oleh tim (Hindiyeh dan Cross, 2022). Hal tersebut dapat diukur menggunakan banyak perspektif yang meliputi hasil utama berupa kinerja tim secara keseluruhan maupun faktor dari model IPO yang dibuat oleh Hackman (1987) yang terdiri dari faktor input, faktor proses, dan faktor output (efisiensi, efektivitas, dan inovasi) (Hindiyeh dan Cross, 2022). Asumsi dari model tersebut adalah jumlah faktor input akan berdampak pada proses sehingga akhirnya juga berpengaruh pada faktor luaran (Hackman, 1987). Pengaruh-pengaruh tersebut dapat dikelompokkan menurut tingkatan individu, tim, maupun organisasi.

2.4 Komitmen Karyawan

Morris et al., (1993) mendefinisikan komitmen sebagai tingkatan keterlibatan dan identifikasi individu terhadap organisasi. Nijhof et al., (1998) menjabarkan definisi komitmen sebagai rasa loyalitas dan menyatukan diri dalam organisasi, pekerjaan, dan grup yang dipunyai. Perasaan ini diwujudkan dengan menghadirkan usaha keras dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan. Dipboye (2018) menjelaskan tiga dimensi dalam komitmen karyawan. Pertama, komitmen afektif yang didefinisikan sebagai keterikatan emosional, keterlibatan dan menyatukan diri dengan organisasi. Dimensi kedua yaitu komitmen berkelanjutan. Dimensi ini merujuk pada biaya yang akan dirasakan oleh karyawan jika ia akan meninggalkan organisasi. Karyawan yang telah menghabiskan lebih banyak sumber daya pribadi pada organisasi daripada di luar organisasi akan menunjukkan tingkat komitmen berkelanjutan yang lebih tinggi pula. Komitmen normatif merupakan dimensi terakhir yang berarti bahwa karyawan akan merasa

berkewajiban untuk tetap berada dalam suatu organisasi karena merasa bahwa organisasi telah memberikan cukup dukungan kepadanya. Penelitian telah berhasil mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki komunikasi yang lebih baik, menghasilkan lebih banyak gagasan, lebih sedikit mangkir atau mengundurkan diri dari pekerjaannya, menunjukkan perilaku kewargaan organisasional, sehingga berujung pada kinerja yang lebih tinggi (Nijhof et al., 1998; Dipboye, 2018).

2.5 Perilaku Kewargaan Organisasional

Perilaku Kewargaan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) didefinisikan sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit di akui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi (Organ et al., 2006). Menurut Organ et al (2006) perilaku kewargaan organisasional terdiri dari 5 aspek utama yaitu : 1) *Altruism* (membantu orang lain) 2) *Conscientiousness* (dapat diandalkan dan tepat waktu) 3) *Sportmanship* (menahan diri dari mengeluh) 4) *Courtesy* (mau menyapa) 5) *Civic Virtue* (ikut terlibat).

Harvey et al., (2018) menjelaskan bahwa terhadap empat motif yang membuat karyawan dapat memiliki perilaku tersebut. Pertama, motif nilai prososial (*prosocial values motives*). Beberapa tipe kepribadian yang memiliki kecenderungan untuk memiliki nilai prososial seperti peduli terhadap orang lain, mudah bersepakat atau ramah (*agreeableness*), dan kolektivisme ditemukan berkorelasi dengan perilaku kewargaan. Kedua, kepedulian organisasional (*organizational concern*). Karyawan akan memiliki perilaku kewargaan organisasional karena terikat pada hubungan pertukaran sosial. Ketiga, impresi manajemen (*management impression*). Karyawan mempunyai perilaku sedemikian rupa dapat disebabkan karena motif ingin mendapatkan citra baik untuk meningkatkan penilaian manajer terhadap dirinya pada saat masa penentuan peningkatan karir. Keempat, tugas atau kewajiban (*duty or obligation*). Karyawan mungkin saja tidak dapat membedakan antara tugas utama dengan tugas tambahan sehingga karyawan tersebut akan memiliki perilaku kewargaan organisasional karena berpikir bahwa tugasnya tersebut adalah bagian dari pekerjaannya.

2.6 Pengembangan hipotesis

Dalam konteks kerja tim, sikap dan perilaku saling membantu yang ditunjukkan oleh anggota maupun pemimpin tim dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk dapat mencapai tujuan bersama sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan rasa komitmen dan menyelesaikan tugas-tugas di luar tanggung jawabnya secara suka rela (Uddin, 2018). Temuan tersebut selaras dengan teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa seseorang akan merasa berkewajiban untuk membalas budi dari interaksi sosial yang diterima olehnya. Uddin et al., (2018) lebih lanjut menjelaskan bahwa perilaku organisasional pada tingkatan individu seperti keterlibatan karyawan tidak hanya berpengaruh pada tingkat kinerja individual saja, tetapi juga menyentuh pada level kinerja tim.

Bailey et al (2017) menjelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang telah berhasil mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan anteseden bagi komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional. Lebih lanjut, Baileye et al (2017) menyebutkan terdapat dua komponen dalam keterlibatan karyawan yaitu rasa semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) yang secara signifikan berdampak positif terhadap komitmen karyawan. Kedua luaran dari keterlibatan karyawan tersebut merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja tim dan organisasi karena sifatnya yang kooperatif dan mudah sepakat dengan rekan kerja (*agreeableness*) (Harvey et al., 2018). Hal ini juga dikonfirmasi oleh temuan dari Uddin et al (2018) yang menunjukkan bahwa komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional memediasi secara penuh hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja tim. Maka dari itu, penulis mengajukan hipotesis:

H1. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja tim

H2. Komitmen karyawan memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja tim

H3. Komitmen karyawan memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasional

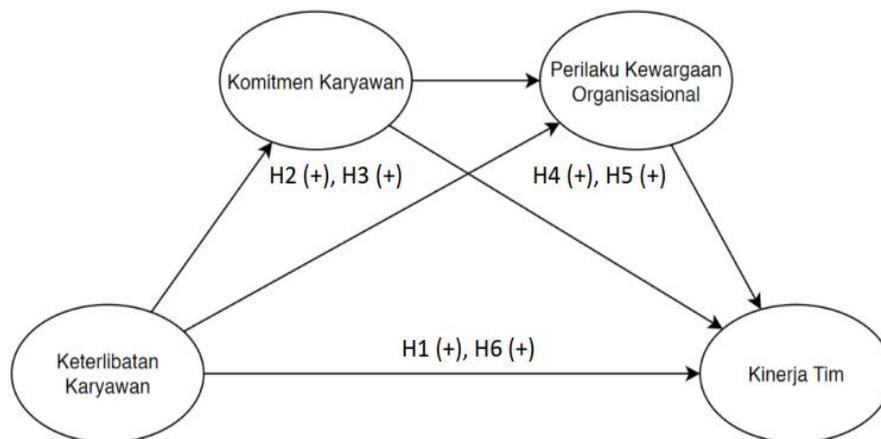
H4. Perilaku Kewargaan Organisasional memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja tim

H5. Perilaku Kewargaan Organisasional memediasi hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja tim

H6. Komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional secara bersama-sama memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja tim.

2.7 Model Penelitian

Model penelitian merupakan gambaran skematis tentang hubungan antar variabel dan pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat. Model penelitian yang dijadikan acuan utama dalam penelitian ini mereplikasi secara penuh dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Uddin, dkk., (2018) sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber Gambar: Uddin et al., (2018)

Dalam penelitian ini, variabel independen adalah keterlibatan karyawan, variabel mediasi adalah komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional, dan variabel dependen adalah kinerja tim.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan instrumen survei berupa kuesioner. Seluruh item pernyataan dengan total 17 item akan diukur dengan menggunakan skala interval *five-points likert scale*. Tingkat persetujuan yang dimaksud dalam skala *Likert* ini terdiri dari 5 pilihan skala yang mempunyai

gradasi dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). 5 pilihan tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Sangat Tidak Setuju (STS)
- b. Tidak Setuju (TS)
- c. Netral (N)
- d. Setuju (S)
- e. Sangat Setuju (SS)

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan salah satu teknik *non-probability sampling*, yaitu *purposive sampling* dengan unit sampel karyawan yang memenuhi kriteria sampel yang ditentukan oleh peneliti yaitu pekerja yang telah memasuki usia dewasa dengan batas usia minimal 18 tahun yang bekerja di suatu perusahaan di Indonesia dengan minimal masa kerja selama enam bulan dan pernah / sedang bekerja secara tim dalam kurun waktu enam bulan terakhir. Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah PLS-SEM dengan melakukan mengevaluasi model pengukuran menggunakan validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas; mengevaluasi model struktural yang meliputi *R square* dan *F square*; melakukan uji kesesuaian model; serta proses pengujian hipotesis dengan menggunakan *bootstrapping*.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Uraian
Keterlibatan Karyawan (Schaufeli, 2013)	TK1. Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi.
	TK2. Saya merasa sangat kuat dan bertenaga mengerjakan pekerjaan saya.
	TK3. Saat bangun tidur di pagi hari, saya merasa seperti pergi bekerja.
	TK4. Saya terbenam dalam pekerjaan saya.
	TK5. Saat bekerja, saya terbawa dengan pekerjaan saya.
Kinerja Tim (Yang dan Choi, 2009)	KT1. Kualitas pelayanan tim saya tinggi.
	KT2. Produktivitas tim saya tinggi.
	KT3. Tim saya efektif.
	KT4. Tim saya membantu mencapai misi organisasi.
Komitmen Karyawan (Mowday et al., 1979)	KK1. Saya bersedia melakukan banyak upaya di luar yang biasanya diharapkan untuk membantu organisasi ini menjadi sukses.
	KK2. Saya membicarakan organisasi ini kepada teman-teman saya sebagai organisasi yang hebat untuk bekerja.
	KK3. Saya akan menerima hampir semua jenis penugasan pekerjaan agar tetap

	bekerja untuk organisasi ini.
	KK4. Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini.
	KK5. Bagi saya ini adalah yang terbaik dari semua organisasi yang memungkinkan untuk bekerja.
Perilaku Kewargaan Organisasional (Ritz et al., 2014)	PKO1. Saya menyesuaikan jadwal saya agar dapat membantu rekan kerja lainnya.
	PKO2. Saya menghadiri acara yang tidak diwajibkan tetapi membantu citra perusahaan.
	PKO3. Saya membuat saran inovatif bagaimana meningkatkan fungsi organisasi saya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berhasil mendapatkan sebanyak 404 responden. Namun begitu, 6 responden harus dieliminasi karena merupakan data ganda dan tidak memenuhi kriteria responden yang telah ditetapkan. Maka dari itu, total responden akhir yang diperoleh setelah dibersihkan berjumlah 398 responden. 60,3% responden pada penelitian ini didominasi oleh wanita dengan jumlah 240 wanita. Mayoritas responden pada penelitian ini berumur 18-25 tahun dengan jumlah 75,88% atau 302 responden. Tiga sektor utama yang memiliki responden terbanyak secara berturut turut adalah pertanian (24,87%); perdagangan, jasa, dan investasi (17,84%); serta industri barang konsumsi (12,81%).

Tabel 2. Profil Responden

No	Kategori	Keterangan	Frek.	Presentase
1	Jenis Kelamin	Pria	158	39,70%
		Wanita	240	60,30%
2	Usia	18-25 tahun	302	75,88%
		26-35 tahun	84	21,11%
		36-45 tahun	11	2,76%
		46-55 tahun	1	0,25%
3	Jenis Pekerjaan menurut Sektor Industri	Pertanian (perkebunan, peternakan, perikanan, dan kehutanan)	99	24,87%
		Perdagangan, Jasa, & Investasi (hotel, restoran, periklanan, dan media)	71	17,84%
		Industri Barang Konsumsi (rokok, farmasi, kosmetik, dan peralatan rumah tangga)	51	12,81%

		Keuangan (perbankan, lembaga pembiayaan, dan asuransi)	42	10,55%
		Lain-lain (≤ 2 responden per kategori)	29	7,29%
		Industri Dasar & Kimia (semen, plastik, pulp dan kertas)	23	5,78%
		Properti & Real estate (usaha pembuatan, pembelian, penjualan rumah)	23	5,78%
		Pertambangan (penggalian dan pertambangan batu bara, minyak dan gas bumi)	21	5,28%
		Aneka Industri (mesin, otomotif, tekstil dan garmen)	20	5,03%
		Infrastruktur, Utilitas, & Transportasi (penyediaan energi, sarana transportasi, dan telekomunikasi)	14	3,52%
		Pendidikan	5	1,26%
4	Domisili	Lain-lain (≤ 10 responden per kategori)	119	29,90%
		Jawa Timur	61	15,33%
		Daerah Istimewa Yogyakarta	47	11,81%
		Jawa Tengah	33	8,29%
		DKI Jakarta	33	8,29%
		Jawa Barat	29	7,29%
		Banten	21	5,28%
		Bali	17	4,27%
		Lampung	14	3,52%
		Jambi	12	3,02%
		Sumatera Selatan	12	3,02%

Sumber: Data Primer (2023)

4.1 Evaluasi Model Pengukuran

4.1.1 Uji Validitas Konvergen

Berikut adalah tabel 3 yang menunjukkan hasil pengujian validitas konvergen menggunakan instrumen *outer loadings*.

Tabel 3. Hasil Uji *Outer Loadings*

	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Tim	Komitmen Karyawan	Perilaku Kewargaan Organisasional
TK1	0,850			
TK2	0,822			
TK3	0,748			
TK4	0,805			
TK5	0,806			
KT1		0,882		

KT2		0,811		
KT3		0,816		
KT4		0,768		
KK1			0,794	
KK2			0,790	
KK3			0,758	
KK4			0,777	
KK5			0,790	
PKO1				0,834
PKO2				0,846
PKO3				0,807

Sumber: Data Primer (2023)

Berdasarkan Tabel 3 di atas, 17 dari 17 indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hair et al., (2017) menyebutkan bahwa keharusan menghapus indikator adalah ketika indikator memiliki *outer loading* yang sangat lemah yaitu di bawah 0,40. Hal ini berarti seluruh indikator tersebut dapat dinilai baik.

Pengujian selanjutnya adalah *average variance extracted* (AVE). Hair et al., (2017) menjelaskan bahwa nilai AVE yang baik harus melebihi 0,5. Berikut adalah tabel 4 yang menunjukkan nilai AVE untuk setiap variabel.

Tabel 4. Hasil Uji AVE

	AVE
Keterlibatan Karyawan	0,651
Kinerja Tim	0,673
Komitmen Karyawan	0,612
Perilaku Kewargaan Organisasional	0,687

Sumber: Data Primer (2023)

4.1.2 Uji Validitas Diskriminan

Berikut disajikan tabel 5 yang menunjukkan validitas diskriminan konstruk melalui uji Fornell-Larcker Criterion.

Tabel 5. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Tim	Komitmen Karyawan	Perilaku Kewargaan Organisasional
Keterlibatan Karyawan	0,803			
Kinerja Tim	0,658	0,822		
Komitmen Karyawan	0,783	0,706	0,779	
Perilaku Kewargaan Organisasional	0,750	0,676	0,758	0,828

Sumber: Data Primer (2023)

Mengacu pada tabel 5 di atas, dapat diketahui bahwa akar kuadrat dari AVE seluruh variabel lebih besar dari korelasi antar variabel. Hal ini berarti bahwa seluruh variabel telah lolos uji Fornell-Larcker Criterion.

Berikut adalah tabel 6 yang menunjukkan hasil uji pengujian validitas diskriminan menggunakan instrumen *cross loadings*.

Tabel 6. Hasil Uji *Cross Loading*

	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Tim	Komitmen Karyawan	Perilaku Kewargaan Organisasional
TK1	0,850	0,597	0,716	0,665
TK2	0,822	0,535	0,657	0,617
TK3	0,748	0,500	0,592	0,552
TK4	0,805	0,524	0,641	0,584
TK5	0,806	0,505	0,581	0,597
KT1	0,658	0,882	0,713	0,656
KT2	0,461	0,811	0,551	0,508
KT3	0,509	0,816	0,535	0,498
KT4	0,516	0,768	0,494	0,547
KK1	0,643	0,541	0,794	0,636
KK2	0,584	0,610	0,790	0,626
KK3	0,651	0,485	0,758	0,584
KK4	0,620	0,534	0,777	0,575
KK5	0,603	0,597	0,790	0,555
PKO1	0,671	0,620	0,657	0,834
PKO2	0,596	0,577	0,656	0,846
PKO3	0,591	0,482	0,576	0,807

Sumber: Data Primer (2023)

Berdasarkan tabel 6 di atas, seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi dibanding dengan konstruk lainnya. Hal ini berarti setiap konstruk memiliki indikator yang dapat dibedakan dengan konstruk lainnya.

4.1.3 Uji Reliabilitas

Berikut adalah tabel 7 yang menunjukkan hasil uji reliabilitas menggunakan *composite reliability*.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Composite Reliability</i>
Keterlibatan Karyawan	0,903
Kinerja Tim	0,891
Komitmen Karyawan	0,887
Perilaku Kewargaan Organisasional	0,868

Sumber: Data Primer (2023)

Berdasarkan data pada tabel 7 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* semua variabel melebihi ambang batas minimal 0,70 dengan variabel perilaku kewargaan organisasional yang memiliki nilai terendah di angka 0,868. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah lolos uji reliabilitas.

4.2 Evaluasi Model Struktural

4.2.1 R Square

Koefisien determinasi (*R square*) menunjukkan sejauh mana varian dalam variabel endogen mampu dijelaskan oleh variabel eksogen di dalam model. Nilai 0,3 hingga 0,5 dianggap lemah; 0,5 hingga 0,7 dianggap moderat; dan nilai lebih dari 0,7 dianggap memiliki efek yang kuat.

Tabel 8 Hasil Koefisien Determinasi

	R Square	Keterangan
Kinerja Tim	0,556	Moderat
Komitmen Karyawan	0,628	Moderat
Perilaku Kewargaan Organisasional	0,637	Moderat

Sumber: Data Primer (2023)

4.2.2 F Square

Uji F square digunakan untuk mengetes sejauh mana penghapusan variabel eksogen dapat memengaruhi variabel endogen. Dengan kata lain, uji ini diperlukan untuk mengetahui apakah variabel dalam model struktural dapat dipengaruhi oleh sejumlah variabel yang berbeda. Berikut ini adalah tabel 9 yang menunjukkan nilai *f square*.

Tabel 9. Hasil Uji f Square

	TK	KT	KK	PKO
Keterlibatan Karyawan		0,019	1,690	0,156
Kinerja Tim				
Komitmen Karyawan		0,094		0,210
Perilaku Kewargaan Organisasional		0,063		

Sumber: Data Primer (2023)

4.3 Uji kecocokan Model

Tabel 10. *Fit Summary*

	<i>Saturated Model</i>	<i>Keputusan</i>
SRMR	0,064	Fit (SRMR < 0,08)
NFI	0,843	Fit (mendekati 100%)
rms Theta	0,162	Fit (mendekati 0)

Sumber: Data Primer (2023)

Mengacu pada tabel 10, nilai SRMR untuk *saturated model* adalah 0,064. Hal ini berarti bahwa kurang dari 0,08 yang berarti bahwa model penelitian dapat dinyatakan *fit*. Berdasarkan tabel yang sama dapat disimpulkan pula bahwa nilai NFI dari *saturated model* mendekati 1 atau sebesar 84,3% yang berarti model yang diuji sudah *fit*. Nilai rms Theta pada tabel di atas sebesar 0,162 (mendekati 0). Hal ini berarti bahwa model penelitian dapat dinyatakan *fit*.

4.4 Pengujian Hipotesis

Setelah model dinyatakan fit dalam uji kecocokan model, langkah selanjutnya adalah dengan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan *bootstrapping*. Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan dalam tabel 11 sebagai berikut.

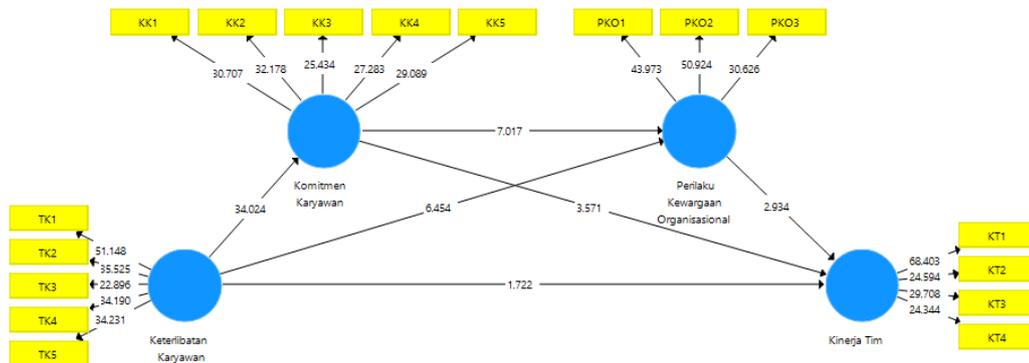
Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original Sample</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Hipotesis Langsung					
H1. Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Tim	0,501	0,497	0,074	6,725	0,000
Hipotesis Tidak Langsung					
H2. Keterlibatan Karyawan -> Komitmen Karyawan -> Kinerja Tim	0,292	0,290	0,084	3,463	0,001
H3. Keterlibatan Karyawan -> Komitmen Karyawan -> Perilaku Kewargaan Organisasional	0,359	0,358	0,051	7,054	0,000
H4. Keterlibatan Karyawan -> Perilaku Kewargaan Organisasional -> Kinerja Tim	0,109	0,107	0,037	2,913	0,004

H5. Komitmen Karyawan -> Perilaku Kewargaan Organisasional -> Kinerja Tim	0,126	0,126	0,050	2,494	0,013
H6. Keterlibatan Karyawan -> Komitmen Karyawan -> Perilaku Kewargaan Organisasional -> Kinerja Tim	0,100	0,100	0,040	2,495	0,013

Sumber: Data Primer (2023)

Hasil pengujian hipotesis dalam model penelitian ini dapat digambarkan dalam diagram jalur sebagai berikut.



Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis
Sumber: Data Primer (2023)

4.4.1 Hipotesis Satu (H1)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan hasil yang konsisten dengan penelitian pada artikel acuan (Uddin et al., 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Uddin et al (2018) telah berhasil mengidentifikasi pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja tim yang efektif. Seperti yang dijelaskan oleh Uddin et al., (2018), berbagai perilaku organisasional pada tingkatan individu seperti keterlibatan karyawan dapat memengaruhi kinerja individual hingga menyentuh pada level kinerja tim. Uddin et al (2018) mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan juga memainkan peran mediasi untuk meningkatkan kinerja tim. Hasil penelitian tersebut akan diuji kembali pada penelitian ini dan temuannya akan dianalisis pada bagian selanjutnya.

4.4.2 Hipotesis Dua (H2)

Hasil pengujian hipotesis kedua ini menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Uddin et al (2018), mengungkapkan bahwa komitmen karyawan memediasi secara penuh hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja tim. Hal ini dapat dipahami karena ketika anggota tim merasa diperlakukan baik oleh anggota tim lainnya, maka ia akan cenderung membalas dengan menunjukkan komitmen dan akan semakin terlibat dalam mengerjakan tugas-tugas tim sehingga akan meningkatkan kinerja tim. Hal ini selaras dengan teori pertukaran sosial bahwa para pihak yang melakukan serangkaian interaksi akan merasa mempunyai kewajiban untuk saling membalas (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

4.4.3 Hipotesis Tiga (H3)

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan hasil yang konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Uddin et al (2018) yang menghasilkan temuan bahwa karyawan yang memiliki komitmen kuat akan mendorong karyawan untuk melakukan berbagai macam tugas di luar tanggung jawabnya seperti membantu rekan kerja. Hal ini dapat dipahami dengan mengacu pada teori pertukaran sosial. Ketika organisasi dipandang memberikan dukungan yang cukup kepada karyawan, maka karyawan tersebut akan melakukan timbal balik dengan menunjukkan sikap-sikap prososial seperti kepedulian kepada orang lain dan mendahulukan kepentingan kelompok di atas kepentingan sendiri (Cropanzano dan Mitchell, 2005; Harvey et al., 2018).

4.4.4 Hipotesis Empat (H4)

Hasil pengujian hipotesis keempat ini menunjukkan hasil yang selaras dengan penelitian pada artikel acuan (Uddin et al., 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Uddin et al (2018) telah berhasil mengidentifikasi pengaruh mediasi perilaku kewargaan organisasional terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja tim. Lebih lanjut, meskipun perilaku kewargaan organisasional sangat penting bagi organisasi karena karyawan akan secara sukarela membantu pekerjaan rekan kerja dan mengerjakan tugas tambahan lainnya, Harvey et al (2018) telah mengungkapkan bahwa perilaku tersebut memiliki luaran positif seperti peningkatan suasana hati (*mood*) dalam bekerja, peningkatan kinerja, hingga peningkatan peluang promosi dan peningkatan gaji.

4.4.5 Hipotesis Lima (H5)

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan hasil yang sejalan dengan penelitian pada artikel acuan (Uddin et al., 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Uddin et al (2018) telah berhasil mengungkap signifikansi pengaruh perilaku kewargaan organisasional terhadap hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja tim. Hal ini diungkapkan dapat terjadi karena sikap positif karyawan (dalam hal ini komitmen) adalah sumber motivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasional (Uddin et al., 2018; Harvey et al., 2018). Dalam penelitiannya, Uddin et al., (2018) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan baik oleh atasan akan meningkatkan loyalitas sehingga mereka merasa berkewajiban untuk membalas budi dengan menunjukkan perilaku-perilaku ekstra. Dengan begitu, rasa timbal balik yang adil antara karyawan dan organisasi akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasional.

4.4.6 Hipotesis Enam (H6)

Pengujian hipotesis keenam selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Uddin et al., (2018). Dengan hasil komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional memediasi secara penuh hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja tim. Bailey et al., (2017) menjelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang telah berhasil mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan anteseden bagi komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional. Kedua luaran dari keterlibatan karyawan tersebut merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja tim dan organisasi karena sifatnya yang kooperatif dan mudah sepakat dengan rekan kerja (*agreeableness*) (Harvey et al., 2018).

SIMPULAN

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari Uddin et al., (2018) yang meneliti pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja tim dengan efek mediasi komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi terkait kajian mengenai keterlibatan karyawan dengan objek penelitian karyawan di Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan sebagai upaya menguji hasil temuan dari penelitian oleh Uddin et al., (2018) dengan menggunakan pengaturan penelitian yang berbeda meliputi waktu dan lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan di Indonesia pada tahun 2023. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat

disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tim. Lebih lanjut komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional juga terbukti mampu memediasi pengaruh keterlibatan karyawan dan kinerja tim.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tambahan terhadap berbagai macam pihak, khususnya para praktisi dan manajer yang berkecimpung dalam bidang manajemen sumber daya manusia. pemahaman tentang peran mediasi variabel komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional dalam hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja tim dapat memberikan panduan berharga bagi manajer dalam mengembangkan praktik manajemen yang lebih baik. Dengan fokus pada upaya meningkatkan keterlibatan, komitmen karyawan, serta perilaku kewargaan organisasional, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja tim dan pada akhirnya mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). *The Meaning, Antecedents And Outcomes Of Employee Engagement: A Narrative Evidence Synthesis*. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/Ijmr.12077>
- Borst, R. T., Krueger, P. M., Lako, C. J., & De Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, And Performance Outcomes Of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across The Public, Semipublic, And Private Sector. *Review Of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640.
- Cropanzano, R. And Mitchell, M. (2005). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, Journal Of Management, Vol. 31 No. 6, Pp. 874-900.
- Devine, D.J. And Philips, J.L. (2001). *Do Smarter Teams Do Better: A Meta-Analysis Of Cognitive Ability And Team Performance*, Small Group Research, Vol. 32 No. 5, Pp. 507-532, Doi: 10.1177/ 104649640103200501.
- Diana, R. And Nilasari, B.M. (2021). *Facing International Environmental Challenges By Enhancing Employee Engagement*, Barnett, W.A. And Sergi, B.S. (Ed.) *Environmental, Social, And Governance Perspectives On Economic Development In Asia (International Symposia In Economic Theory And Econometrics, Vol. 29B)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, Pp. 81-92. <https://doi.org/10.1108/S1571-03862021000029B027>
- Dipboye, R.L. (2018). *Work-Related Attitudes In Organizations*, *The Emerald Review Of Industrial And Organizational Psychology*, Emerald Publishing Limited, Bingley, Pp. 175-212. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-785-220181007>
- Hackman JR. *The Design Of Work Teams*. In: *Lorsch J Handbook Of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall ; 1987.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Harvey, J., Bolino, M.C. And Kelemen, T.K. (2018), *Organizational Citizenship Behavior In The 21st Century: How Might Going The Extra Mile Look Different At The Start Of The*

- New Millennium?, Buckley, M.R., Wheeler, A.R. And Halbesleben, J.R.B. (Ed.) *Research In Personnel And Human Resources Management (Research In Personnel And Human Resources Management, Vol. 36)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, Pp. 51-110. <https://doi-org.ezproxy.ugm.ac.id/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Hindiyeh, R. And Cross, J. (2022). *Identifying The Relative Impact Of Process- And Outcome-Related Team Performance Antecedents: A Meta-Analysis*, *Team Performance Management*, Vol. 28 No. 7/8, Pp. 476-503. <https://doi-org/10.1108/TPM-02-2022-0016>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior As Exchange. *American Journal Of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Liu, M.-L., Hsieh, M.-W., Hsiao, C., Lin, C.-P. And Yang, C. (2020). *Modeling Knowledge Sharing And Team Performance In Technology Industry: The Main And Moderating Effects Of Happiness*, *Review Of Managerial Science*, Vol. 14, Pp. 587-610, Doi: 10.1007/S11846-018-0301-4.
- Morris, M., Lydka, H. And O’Creevy, M.F. (1993). *Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis Of Employee Commitment And Human Resource Policies*, *Human Resource Management Journal*, Vol. 3 No. 3, Pp. 21- 42.
- Mowday, R.T., Porter, R.W. And Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages”, The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*, Academic Press, New York, NY
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. And Beukhof, G. (1998). *Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration*, *Journal Of European Industrial Training*, Vol. 22 No. 6, Pp. 243-248. <https://doi-org.ezproxy.ugm.ac.id/10.1108/03090599810224701>
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Voice Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Pelabuhan Indonesia Iii Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro Journal Of Management*, 10(5).
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal Of Islamic Education Management*, 2(2).
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 432-444.
- Ritz, A., Giaouque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From Leadership To Citizenship Behavior In Public Organizations: When Values Matter. *Review Of Public Personnel Administration*, 34(2), 128-152.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining And Measuring Work Engagement: Bringing Clarity To The Concept*. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research* (Pp. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, 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. & Bakker, A.B. (2010). *The Conceptualization And Measurement Of Work Engagement*. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research* (Pp. 10-24). New York: Psychology Press.

- Schaufeli, W.B. (2013). *What Is Engagement?* In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement In Theory And Practice*. London: Routledge.
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building A Sustainable Competitive Advantage. *Journal Of Technology Management & Innovation*, 8(2), 47-60.
- Stephens, J., Heaphy, E.D., Carmeli, A., Spreitzer, G.M. And Dutton, J.E. (2013). *Relationship Quality And Virtuousness: Emotional Carrying Capacity As A Source Of Individual And Team Resilience*, *Journal Of Applied Behavioral Science*, Vol. 49 No. 1, Pp. 13-41.
- Uddin, Md & Mahmood, Monowar & Fan, Luo. (2018). *Why Individual Employee Engagement Matters For Team Performance? Mediating Effects Of Employee Commitment And Organizational Citizenship Behaviour*. *Team Performance Management*. Forthcoming. 10.1108/TPM-12-2017-0078.
- Ugaddan, R.G. And Park, S.M. (2017). *Quality Of Leadership And Public Service Motivation: A Social Exchange Perspective On Employee Engagement*, *International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 30 No. 3, Pp. 270-285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Yang, S. B., & Choi, S. O. (2009). Employee Empowerment And Team Performance: Autonomy, Responsibility, Information, And Creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289-301.