

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT SUMBER DAYA MANUSIA
BAPPEDA PROVINSI JATENG**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

**Dessy Rahmawati
MM. 2040180009**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2023**

HALAMAN PERSETUJUAN

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT SUMBER DAYA MANUSIA
BAPPEDA PROVINSI JATENG**

**Disusun oleh :
Dessy Rahmawati
MM. 20401800009**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan panitia ujian tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung



Semarang, 06 Januari 2023

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Heru Sulistyono', is written over the printed name of the supervisor.

Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.

NHK. 210493032

HALAMAN PENGESAHAN

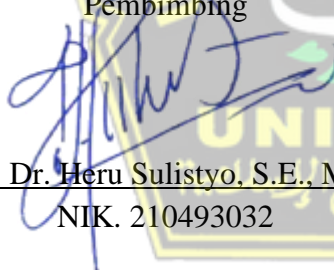
TESIS

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT SUMBER DAYA MANUSIA
BAPPEDA PROVINSI JATENG**

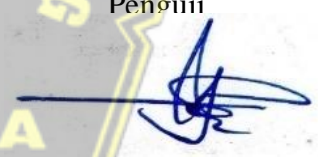
Disusun oleh :
Dessy Rahmawati
MM. 20401800009

SUSUNAN DEWAN PENGUJI


Pembimbing


Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Penguji


Dr. Drs. E. H. Marno Nugroho, M.M.
NIK. 210491025

Penguji II


Nurhidayati, S.E., M.Si, Ph.D.
NIK. 210499043


Ketua Program Studi Magister Manajemen


SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya

Nama : Dessy Rahmawati
NIM : MM. 20401800009
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Pasca Sarjana Ekonomi

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis dengan judul Anteseden dan Konsekuensi *Employee Engagement* Sumber Daya Manusia BAPPEDA Provinsi Jateng ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan ilmiah yang lazim.

Semarang, Maret 2023

Yang Menyatakan,



Dessy Rahmawati
MM. 20401800009

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : DESSY RAHMAWATI

NIM : 20401800009

POGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS : EKONOMI

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

ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI EMPLOYEE ENGAGEMENT SUMBER DAYA MANUSIA BAPPEDA PROVINSI JAWA TENGAH

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

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

Semarang, 14 Maret 2023

Yang menyatakan,



(DESSY RAHMAWATI)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui. Al Qur'an (QS.2:216)

“Allah akan menolong seorang hamba, selama hamba itu senantiasa menolong saudaranya. (HR. Muslim)”



Persembahan

Dengan tulus kupersembahkan skripsi ini kepada :

1. Kedua Orangtuaku yang tercinta
2. Keluarga dan Saudara-saudaraku yang tersayang
3. Teman-temanku di Fakultas Pasca Sarjana Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
4. Almamater Universitas Islam Sultan Agung Semarang

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Alhamdulillah puji syukur peneliti panjatkan kehadlirat Allah SWT Yang Maha Pengasih atas limpahan Rahmat, Hidayah dan InayahNya, Sholawat dan Salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang selalu kita nanti-nantikan syafaatnya baik di dunia maupun akhirat kelak, sehingga peneliti mendapat kesempatan dan kekuatan untuk menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Anteseden dan Konsekuensi *Employee Engagement* Sumber Daya Manusia BAPPEDA Provinsi Jateng”.

Tesis yang peneliti susun ini dengan seluruh daya dan upaya secara maksimal, dapat menyajikan dengan sebaik-baiknya sebagai salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana (S2) pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang Tahun 2022. Dalam rangka penyusunan Tesis ini, peneliti tidak terlepas bantuan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini peneliti menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Gunarto, S.H. M.Hum. sebagai Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E. M.SI. PH.D. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Prof. Dr. H. Heru Sulisty, S.E. M.Si. sebagai Kepala Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan

waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan demi tersusunnya Tesis ini.

4. Ségenap Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberi bekal pengetahuan dan keterampilan selama masa studi.
5. Keluarga tercinta dan teman-teman sejawat yang telah memberi dukungan moril.
6. Semua pihak yang belum disebutkan satu persatu oleh penulis dan telah membantu tersusunnya penulisan Tesis ini.

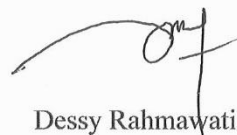
Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua bantuan dan kebaikan-kebaikan yang telah diberikan kepada peneliti.

Demikian Tesis ini penulis buat dengan harapan bisa menambah wawasan dan pengetahuan. Masih banyak kekurangan dalam penulisan ini, peneliti menerima kritik, saran dan pendapat yang membangun.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Semarang, Maret 2023

Peneliti,



Dessy Rahmawati

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	12
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian	14
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	15
2.1. <i>Behavioral Integrity</i> (Integritas Perilaku)	15
2.2. <i>Employee Empowerment</i> (Pemberdayaan Karyawan)	18
2.3. <i>Employee Engagement</i> (Keterlibatan Karyawan)	25
2.4. <i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)	30
2.5. Kerangka Pemikiran	34
BAB III : METODE PENELITIAN	36
3.1. Jenis Penelitian	36
3.2. Populasi dan Sampel	36

3.3. Sumber dan Jenis Data	39
3.4. Metode Pengumpulan Data	40
3.5. Variabel dan Indikator	42
3.6. Teknik Pengujian Data	44
3.6.1. Uji Validitas	44
3.6.2. Uji Reliabilitas	45
3.7. Teknik Analisis Data	46
3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif	46
3.7.2. Analisis Deskriptif	46
3.7.2. Pengujian Hipotesis	49
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	52
4.2. Analisis Karakteristik Responden	59
4.3. Analisis Deskriptif Variabel	64
4.4. Analisis Statistik Data	72
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian	88
BAB V : PENUTUP	100
5.1. Kesimpulan	100
5.2. Keterbatasan Penelitian	101
5.3. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	105

DAFTAR TABEL

	HALAMAN
Tabel 3.1. Data Aparatur Sipil Negara Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Tengah	37
Tabel 3.2. Kategorisasi Skala	42
Tabel 3.3. Pengukuran Variabel dan Indikator	43
Tabel 4.1. Statistik Jenis Kelamin Responden	60
Tabel 4.2. Statistik Usia Responden	61
Tabel 4.3. Statistik Tingkat Pendidikan Responden	62
Tabel 4.4. Statistik Golongan/Ruang Kepangkatan ASN	63
Tabel 4.5. Statistik Esselon ASN Responden	64
Tabel 4.6. Deskripsi Variabel <i>Behavioral Integrity</i>	65
Tabel 4.7. Deskripsi Variabel <i>Employee Empowerment</i>	67
Tabel 4.8. Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i>	69
Tabel 4.9. Deskripsi Variabel <i>Employee Performance</i>	70
Tabel 4.10 Nilai AVE Uji Validitas	75
Tabel 4.11 Uji <i>Fornell-Larker Criterion</i>	76
Tabel 4.12 Nilai Pengolahan <i>Cross Loading</i>	78
Tabel 4.13 Nilai Pengolahan <i>Composite Reliability</i>	79
Tabel 4.14 Nilai R-Square	81
Tabel 4.15 <i>Model Fit</i>	82
Tabel 4.16 <i>Path Coefficients</i> (Pengaruh Langsung)	85

DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	35
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Tengah	59
Gambar 4.1 Model Diagram Struktural	73
Gambar 4.2 Diagram <i>Structural Inner Model</i> PLS-SEM Boostraping	84



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Ijin Penelitian
2. Kuesioner Penelitian
3. Daftar Nama Responden
4. Tabel Kerja Hasil Responden
5. Output Olah Data Smart PLS-SEM 4.0



ABSTRAK

Tujuan penelitian untuk mengetahui Anteseden dan Konsekuensi *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*.

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dengan cara penyebaran angket/kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Pemerintahan Pelayanan Publik pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah 159 PNS. Teknik pengambilan sampel yang digunakan berupa *Stratified Random Sampling*, diperoleh data primer sebanyak 114 responden sebagai sampel. Metode penelitian menggunakan *Path Analisis* dengan menggunakan *SmartPLS-SEM4.0*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Behavioral Integrity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sedangkan *Behavioral Integrity* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*, *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. *Employee Engagement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*, sehingga *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) tidak memiliki efek moderat pada hubungan *Employee Performance* (Kinerja Karyawan).

Kata Kunci : *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement*, *Employee Performance*

ABSTRACT

The aim of this research is to find out the antecedents and consequences of Behavioral Integrity, Employee Empowerment, Employee Engagement on Employee Performance. The type of data used in this research is primary data and secondary data by distributing questionnaires.

The population in this study were all public service government officials at the Regional Development Planning Agency (Bappeda) of Central Java Province with a total of 159 civil servants. The sampling technique used is Stratified Random Sampling, primary data obtained as many as 114 respondents as a sample. The research method uses Path Analysis using SmartPLS-SEM4.0.

The results showed that Behavioral Integrity had a positive and significant effect on Employee Engagement, while Behavioral Integrity had no significant effect on Employee Performance. Employee Empowerment had a positive and significant effect on Employee Engagement. Employee Empowerment has a positive and significant effect on Employee Performance. Employee Engagement does not have a significant effect on Employee Performance, so that Employee Engagement does not have a moderating effect on the Employee Performance relationship.

Keywords: *Behavioral Integrity, Employee Empowerment, Employee Engagement, Employee Performance*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Bidang manajemen sumber daya manusia telah memberi banyak perhatian selama dua dekade terakhir. Hal ini sangat potensial untuk terus mengembangkan sumber daya manusia di masa depan dengan pengetahuan ekonomi dan hiper-kompetisi, oleh karena itu perusahaan atau suatu organisasi perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin. Sumber daya manusia harus mampu menyikapi perubahan dan persaingan yang setiap saat terjadi baik dari segi kemampuan (*skill*) dan sikap (*attitude*) (Sutrisno, 2009; Schultz, 2015).

Sumber daya manusia merupakan bagian dari sebuah organisasi yang sangat penting guna berjalannya tujuan, visi dan misi sebuah organisasi, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan akhir organisasi. Karyawan yang memiliki kontribusi dan dedikasi tinggi cenderung meningkatkan kinerja organisasi, kemudian untuk meningkatkan kinerja organisasi maka harus berfokus pada produktivitas, kualitas dan pelayanannya (Sutrisno, 2009; Mathis & Jackson, 2001).

Karyawan atau pekerja adalah salah satu pemeran utama dalam struktur organisasi, karena keterlibatan, komitmen dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan tugas-tugasnya yang menjadikan organisasi bisa tetap

kompetitif. Mereka juga membutuhkan karyawan yang bisa terikat dengan pekerjaannya. Karyawan dengan keterikatan kerja yang kuat terhadap organisasi, tugas-tugas dan lingkungan kerjanya akan lebih mudah dalam mengelola hubungan kerja, mengelola stres atas tekanan pekerjaan dan mengelola perubahan yang terjadi (Bakker & Leiter, 2010; Erna, 2011).

Di sektor publik, kualitas diorientasikan secara berbeda, keberhasilan pelayanan yang dilakukan ditentukan oleh kesiapan para pegawai dalam mempersiapkan dirinya sebagai pelayanan masyarakat.. Kinerja dalam konteks ini mengacu pada bagaimana organisasi melakukan operasi dan proses manajemennya untuk memuaskan pelayanan dengan menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya, maka dari itu kinerja karyawan sangat diperhatikan guna melihat sejauh mana seorang karyawan berkontribusi dan berdedikasi bagi organisasi (Nawawi, 2003).

Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang diperlukan organisasi diyakini mampu melaksanakan semua pekerjaan dengan efektif, sanggup mengatasi masalah dalam bekerja dan dapat mencari solusi (alternative way out) yang tepat dalam menghadapi situasi kerja yang kritis dan sulit, dan juga dapat memenuhi kriteria pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. Berbagai penelitian yang telah dilakukan menunjukkan peningkatan kompetensi yang dimiliki pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan (Poja dan Suri, 2011; Yuliandi, 2014; Fitran, 2012).

Konsep kinerja sangat relevan bagi individu dan organisasi, meskipun signifikansinya masih belum ada, definisi kinerja yang diterima secara konsensus dan konsepnya tetap agak sulit dipahami. Kinerja karyawan menunjukkan keuangan atau hasil non-finansial karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilannya. Dengan demikian, kinerja karyawan mengacu pada kegiatan dan tugas yang dilakukan oleh karyawan secara efektif dan efisien (Jagannathan, 2014).

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tinggi tergantung pada pekerjaan dan hasil pemeriksaan beban kerja, waktu kerja dan efektivitas biaya. Dengan kinerja yang baik, seseorang akan mampu menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang baik pula, sehingga tujuan dari organisasi/lembaga dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sebaliknya, pegawai dengan kinerja yang rendah akan memberikan dampak negatif, yaitu berupa penurunan prestasi kerja dan produktivitas kerja (Mangkunegara, 2000; Choong, 2014).

Employee performance (kinerja karyawan) merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Salah satu kinerja organisasi dalam organisasi ditunjukkan dengan kinerja sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja sumberdaya manusia, perlu ditempuh melalui berbagai cara dalam

rangka menjawab tuntutan perubahan dan dinamika saat ini. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000; Luthans, 2005; Nurlaila, 2010).

Kinerja pada hakekatnya cerminan hasil kerja yang telah dicapai seseorang selama ini dan dapat menggambarkan kondisi di masa yang akan datang serta tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan menjadi penting bagi setiap karyawan. Kinerja pegawai yang baik, mengakibatkan pelayanan yang diberikanpun dapat lebih maksimal sehingga kontribusi pegawai dapat memuaskan masyarakat.

Penelitian mengenai *employee performance* (kinerja karyawan) telah banyak dilakukan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerjanya pun beragam. *Employee Engagement* secara teoritis dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor yang berasal dari individu karyawan maupun faktor lingkungan atau manajemen dalam perusahaan (organisasi). Penelitian ini akan mengkaji mengenai hubungan antara *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment* dan *Employee Performance* sebagai Anteseden, serta *Employee Engagement* sebagai Konsekuensi.

Behavioral integrity (integritas perilaku) sering dipahami dalam konteks perilaku dan perilaku integritas pada umumnya dipahami dalam kaitannya dengan etika dan moral. Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi lembaga/

organisasi dalam menguji semua keputusannya. Keadaan berperilaku dengan integritas diharapkan muncul bukan hanya karena tuntutan pekerjaan yang mengharuskan seseorang untuk berintegritas, tetapi karena individu tersebut memahami dengan baik bahwa memiliki integritas adalah bagian dari proses untuk membangun sesuatu yang lebih baik di dalam keluarga, organisasi, atau negara (Sukriah, 2009; Dwi Prawani Sri Redjeki dan Jefri Herdiansyah, 2013).

Integritas mengharuskan seorang pegawai untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Keempat unsur itu diperlukan untuk membangun kepercayaan dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang andal. Kurang efektifnya pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara itu disebabkan oleh rendahnya nilai integritas yang dimiliki karyawan sehingga karyawan dalam bertindak tidak konsisten dan tidak sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dalam menjalankan tugasnya. Untuk memperoleh integritas diperlukan suatu proses yang terus berlangsung (Maxwell, 1995).

Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) merupakan suatu *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Pemberdayaan berguna untuk mendorong karyawan dalam memotivasi diri sendiri. Penelitian saat ini menetapkan pentingnya karyawan yang diberdayakan dan dilibatkan untuk menjadi lebih baik kinerja (Saks, 2006; Truss et al, 2013).

Konsep *employee empowerment* menekankan manajemen dan pekerjaan partisipatif pengayaan dan telah mendapatkan perhatian dari pemimpin dan pimpinan perusahaan. Karyawan yang diberdayakan memiliki rasa memiliki dan menyadari potensi mereka sendiri berkinerja baik. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bertahan dalam posisinya, sedangkan individu yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya akan memilih keluar (Eccles, 1993; Bartunek, 2006; Spreitzer, 2006).

Employee empowerment memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, flesibilitas, dan otonomi atas pekerjaannya. Karyawan akan lebih berfikir positif tentang diri sendiri dan akan lebih siap untuk melayani pelanggannya. Pemberdayaan bertujuan untuk memunculkan potensi yang ada dalam diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan lebih mandiri dan meningkatkan kinerjanya. Pemberdayaan dianggap mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para karyawan (Cacioppe, 1998; Fadzilah, 2006).

Pemberdayaan karyawan selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas pekerjaannya (Judge, 2004). Penelitian Muhammad Abid Saleem (2019) yang meneliti tentang hubungan langsung antara *employee empowerment* (pemberdayaan karyawan) dan komitmen organisasi menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan langsung yang berlaku untuk *employee empowerment* (pemberdayaan karyawan) dan komitmen organisasi.

Penelitian Nidhi Shridhar Natrajan (2018) berfokus untuk memahami hubungan antara *employee empowerment* (pemberdayaan karyawan) dan *job performance* (kinerja pekerjaan), mencoba mengeksplorasi secara empiris memediasi pengaruh *employee empowerment* (pemberdayaan karyawan). Hasil penelitian mendukung peran mediasi dari keterlibatan karyawan dalam hubungan pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan. Karyawan yang diberdayakan dihadapkan pada keterlibatan yang memadai selama bekerja pasti akan tampil di tingkat yang lebih tinggi.

Employee engagement (keterikatan karyawan) didefinisikan oleh Harter et al. (2002) sebagai keterlibatan dan kepuasan individu dan juga rasa antusias untuk bekerja. Karyawan yang terikat (*engaged employee*) merupakan kesadaran dalam konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi (Endres & Mancheno-Smoak, 2008).

Konsep *employee engagement* (keterlibatan karyawan) mulai banyak digunakan untuk menjadi solusi di lingkungan kerja terkait motivasi dan kinerja. Selain itu, ada banyak yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat meramalkan hasil kerja karyawan, kesuksesan organisasi, dan kinerja keuangan. *Engagement* bukanlah sikap, ini merupakan kadar dimana seseorang memberi perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja pada peran mereka. *Engagement* dilakukan bagaimana individu memberdayakan diri mereka sendiri untuk mencapai kinerja dalam

pekerjaannya (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter et al., 2002; Richman, 2006; Saks, 2006).

Employee Engagement secara teoritis dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor yang berasal dari individu karyawan maupun faktor lingkungan atau manajemen dalam perusahaan (organisasi). Lebih lanjut, *engagement* melibatkan emosi dan perilaku secara aktif juga melibatkan aspek kognitif. Keterikatan dapat dipikirkan sebagai suatu anteseden dari keterlibatan kerja pada individu dimana pengalaman keterikatan yang dalam peran mereka seharusnya datang untuk mengenal pekerjaan mereka.

Beberapa penelitian yang mengkaji mengenai hubungan antara *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment* dan *Employee Performance* sebagai Anteseden, serta *Employee Engagement* sebagai Konsekuensi telah banyak dilakukan. Penelitian empiris tentang topik bahasan anteseden dan konsekuensi *employee engagement* pertama kali dilakukan oleh Saks (2006) yang menyatakan *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk organisasi berhubungan erat dengan kinerja yang dihasilkan. Semua tentang kemauan dan kemampuan karyawan untuk memberikan upaya peningkatan berkelanjutan sangat membantu organisasi berhasil. Ada perbedaan yang bermakna antara pekerjaan dan organisasi keterlibatan dan dukungan organisasi yang dirasakan memprediksi pekerjaan dan keterlibatan organisasi; karakteristik pekerjaan memprediksi keterlibatan kerja; dan keadilan prosedural memprediksi keterlibatan organisasi. *Employee Engagement* (Keterlibatan

Karyawan) dan organisasi memediasi hubungan antara anteseden dan pekerjaan kepuasan, komitmen organisasi, niat untuk berhenti, dan perilaku warga organisasi.

Penelitian Susanti Saragih (2013) yang meneliti keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) dibagi dalam dua dimensi, yakni keterlibatan kerja (*Job Engagement*), dan keterlibatan organisasi (*Organisation Engagement*) diuji sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kedua dimensi *Employee Engagement* memiliki makna yang berbeda. Dukungan organisasi dan komitmen organisasi secara signifikan bertindak sebagai anteseden *Job Engagement* dan *Organisation Engagement*. Sementara itu, pekerjaan karakteristik, penghargaan, dukungan manajemen dan keadilan prosedural belum ditemukan sebagai anteseden *Organisation Engagement* dan *Job Engagement*. Keterlibatan karyawan ditemukan berkorelasi dengan komitmen organisasi, niat untuk cuti, organisasional perilaku warga organisasi (OCBO), perilaku warga organisasi individu (OCBI), dan kepuasan kerja. Sebagai kesimpulan, keterlibatan karyawan telah ditemukan sebagian memediasi faktor anteseden dan konsekuensi dari keterlibatan karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa antara *Job Engagement* dan *Organisation Engagement*. Dua peran dominan untuk review kebanyakan anggota organisasi serta peran mereka dalam pekerjaan dan peran mereka sebagai anggota dalam organisasi. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa dengan menyatakan model menyatakan perbedaan arti antara kedua peran tersebut.

Selanjutnya penelitian Joseph Jakisa Owor (2015) yang berusaha untuk membangun hubungan antara anteseden dan hasil keterlibatan karyawan dalam industri minuman ringan di Uganda. Tujuan penelitian ini adalah untuk memastikan hubungan antara anteseden keterlibatan dan keterlibatan karyawan, untuk menentukan hubungan antara keterlibatan karyawan dan hasil pekerjaan dan untuk menetapkan apakah setelah mengendalikan untuk pendahuluan keterlibatan, keterlibatan karyawan akan memprediksi perbedaan unik dalam hasil kerja. Untuk model kepuasan kerja, analisis regresi hirarkis hasil menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami kejelasan peran tingkat tinggi, tinggi tingkat keadilan kompensasi, dan peluang tinggi untuk pembangunan, juga dilaporkan lebih cenderung puas dengan tempat kerja mereka. Untuk organisasi model komitmen, hasil analisis regresi hierarkis menunjukkan bahwa tiga variabel anteseden menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi, menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami kejelasan peran tingkat tinggi, tingkat tinggi keamanan kerja, dan peluang tinggi untuk pengembangan, juga dilaporkan lebih mungkin terjadi berkomitmen untuk organisasi mereka.

Penelitian Nidhi Shridhar Natrajan (2018) menyatakan bahwa karyawan yang diberdayakan dan didahulukan keterlibatannya yang memadai selama bekerja pasti akan tampil di tingkat yang lebih tinggi. Seorang

karyawan yang terlibat memiliki tingkat keterlibatan, komitmen, dan kepuasan yang tinggi menuju pekerjaannya. Pegawai yang terlibat memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang memotivasi dan menanamkan antusiasme pada karyawan. Ini membantu organisasi dalam menurunkan tingkat gesekan, absensi rendah dan produktivitas yang lebih tinggi.

Berikutnya penelitian Adel Christian P Sakeru (2019), hasil dari penelitian ini adalah pemberdayaan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu *employee engagement* dan pemberdayaan berpengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. *Employee engagement* tidak berpengaruh signifikan, namun memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak memberikan pengaruh langsung, namun memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keterlekatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlekatan karyawan tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan namun keterlekatan karyawan memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hasil berikutnya menunjukkan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan juga memberikan

pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Berlakunya perubahan sistem pemerintahan daerah berimplikasi pada perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 menjadi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian selanjutnya dirubah dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang lebih berorientasi kepada profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM), Aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam menghadapi era persaingan dan pelayanan, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Tengah sebagai sebuah intitusi pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Sudah bukan menjadi rahasia umum bahwa pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah secara umum sering menimbulkan keluhan dari masyarakat. Hal ini disebabkan kinerja aparatur dalam sisi pelayanan belum sesuai dengan tuntutan masyarakat.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yakni *research gap* dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana model pengembangan *Employee Engagement* sehingga dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia? Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Behavioral Integrity* terhadap *Employee Engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Employee Engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*?
4. Bagaimana pengaruh *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment* sebagai Anteseden *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Anteseden dan Konsekuensi *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment* sebagai Anteseden *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*.
2. Menyusun model pengaruh *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment* sebagai Anteseden *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan nantinya mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

- a. Menambah dan memberikan informasi, pengalaman empiris yang dapat digunakan sebagai referensi untuk mengetahui tentang Antecedent dan Konsekuensi *Employee Engagement*.
- b. Memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan dapat menjadi referensi dan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi/perusahaan atau pelayanan publik.

2. Secara Praktis

- a. Sebagai saran yang bersifat membangun mengenai serta referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengetahui dan mengembangkan *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement* dan *Employee Performance*.
- b. Berguna bagi pemegang kebijakan dan pelayanan publik dalam meningkatkan *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement* dan *Employee Performance*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku)

Integritas menurut kamus lengkap Bahasa Indonesia Praktis yaitu kejujuran, mutu, sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki kemampuan yang memancarkan kewibawaan. Sedangkan perilaku adalah tingkah laku, tanggapan seseorang terhadap lingkungan.

Integritas berasal dari bahasa latin "*Integer*" yang berarti keseluruhan, lengkap. Integritas yang berarti berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Kata integritas juga berasal dari bahasa Inggris yakni *integrity*, yang berarti menyeluruh, lengkap atau segalanya. Kamus Oxford menghubungkan arti integritas dengan kepribadian seseorang yaitu jujur dan utuh. Ada juga yang mengartikan integritas sebagai keunggulan moral dan menyamakan integritas sebagai "jati diri". Integritas juga diartikan sebagai bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kode etik.

Menurut Trevinyo Rodriguez (2007) para kaum obyektivitas menilai bahwa suatu tindakan berintegritas harus mengacu pada prinsip dan nilai moral yang obyektif, terlepas dari kerangka individu, maupun sosial dan organisasi. Obyektivitas prinsip dan nilai moral itu mengandaikan bahwa hal tersebut terlepas dari kesadaran manusia sehingga eksistensinya berdiri secara otonom dari eksistensi manusia.

Berbicara tentang integritas berarti berbicara tentang konsistensi antara dua hal, yaitu pikiran dan tindakan dalam bentuk pengambilan

keputusan. Integritas sering dipahami dalam konteks perilaku dan perilaku integritas pada umumnya dipahami dalam kaitannya dengan etika dan moral. Keadaan berperilaku dengan integritas diharapkan muncul bukan hanya karena tuntutan pekerjaan yang mengharuskan seseorang untuk berintegritas, tetapi karena individu tersebut memahami dengan baik bahwa memiliki integritas adalah bagian dari proses untuk membangun sesuatu yang lebih baik di dalam keluarga, organisasi, atau Negara (Dwi Prawani Sri Redjeki dan Jefri Heridiansyah, 2013).

Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi lembaga/organisasi dalam menguji semua keputusannya. Integritas mengharuskan seorang pegawai untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas. Keempat unsur itu diperlukan untuk membangun kepercayaan dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang andal (Sukriah dkk, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Abid Saleem (2019) tentang kepemimpinan transformasional dan *Employee Empowerment* (pemberdayaan karyawan) secara positif mempengaruhi *Employee Performance* (kinerja karyawan) dan komitmen organisasi melalui efek mediasional dari *Behavioral Integrity* (BI). Peran BI dalam meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen organisasi. BI secara positif memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional, *Employee Empowerment*, komitmen organisasi dan kinerja. *Employee Empowerment*

(pemberdayaan karyawan) sebagai anteseden untuk meningkatkan komitmen dan *Employee Performance* (kinerja karyawan).

Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₁ : *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan)

Hasil penelitian Wibowo (2007) menyatakan bahwa Behavioral Integrity (Integritas Perilaku) akan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja SDM ketika karyawan/pegawai tidak menerapkan prinsip moral dan nilai-nilai dalam bekerja.

Hasil penelitian Yusnaena dan Syahril (2013) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara integritas karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Sujiyanto (2017) menyimpulkan bahwa integritas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang ada pada dinas komunikasi dan informatika Kota Batu, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi integritas yang dimiliki pegawai terhadap organisasi/ tempat dia bekerja maka kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut juga akan mengalami peningkatan yang cukup signifikan, secara tidak langsung kinerja organisasi perangkat daerah (OPD) juga akan mengalami peningkatan.

Penelitian Muhammad Abid Saleem (2019) tentang kepemimpinan transformasional dan *Employee Empowerment* (pemberdayaan karyawan) secara positif mempengaruhi *Employee Performance* (kinerja karyawan) dan

komitmen organisasi melalui efek mediasional dari *Behavioral Integrity* (BI). Peran BI dalam meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen organisasi secara positif memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional, *Employee Empowerment*, komitmen organisasi dan kinerja.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₂ : *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

2.2. *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan)

Employee Empowerment (pemberdayaan karyawan) menjadi sesuatu hal yang penting, karena di dalam menghadapi era persaingan dan pelayanan, setiap organisasi membutuhkan karyawan yang cepat tanggap dan mandiri sehingga organisasi mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya. Pemberdayaan oleh perusahaan digunakan sebagai sarana untuk memperkuat kapabilitas dan komitmen dari karyawan.

Conger dan Kanungo (1988), mendefinisikan pemberdayaan karyawan sebagai konsep motivasional dari *self-efficacy*. Pemberdayaan menurut mereka merupakan proses untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* diantara anggota-anggota organisasi melalui identifikasi yang mendorong ketidakberdayaan dan menyingkirkan hal-hal tersebut melalui praktek organisasi formal dan teknik informal dengan menyediakan informasi.

Pemberdayaan adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 2008). Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk, pengambilan keputusan, mengembangkan keandalan karyawan, dan lingkungan kerja tim.

Pemberdayaan karyawan juga bertujuan memperluas pekerjaan karyawan, sehingga penambahan tanggungjawab dari kewenangan dipindahkan ke level yang serendah mungkin dalam organisasi. Yang berarti melibatkan karyawan di setiap langkah dari proses produksi. Pemberdayaan adalah menyadari dan melepaskan ke dalam organisasi kekuasaan yang sudah dimiliki orang-orang dalam kekayaan pengetahuan, pengalaman, dan motivasi internal mereka. Hasil yang dicapai dalam menerapkan konsep pemberdayaan di berbagai perusahaan adalah meningkatkan efisiensi dan kualitas dalam produksi dan pelayanannya.

Suwanto dan Prisanca (2011) menjelaskan mengenai pemberdayaan karyawan yaitu hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Setiap karyawan harus mempunyai hubungan yang erat agar menimbulkan suasana kerja yang baik untuk mendapat kepercayaan lebih dari manajemen dan karyawan lainnya. Hubungan itu dilandasi dengan keharmonisan dalam lingkungan kerja yang berakibat kepada individual untuk lebih membangun kepercayaan dirinya (Lodjo, 2013).

Thomas dan Velthouse (1990) beragumen bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pedeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Menurut Wibowo (2007) pemberdayaan karyawan menjadi sesuatu hal yang penting karena di dalam menghadapi era persaingan dan pelayanan, setiap perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya. Pemberdayaan manusia (karyawan) merupakan salah satu upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Pemberdayaan karyawan diharapkan dapat meningkatkan moral dan mutu yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Keberadaan karyawan di dalam perusahaan menempati posisi penting karena berfungsi mempertahankan kelangsungan pertumbuhan perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2007) pemberdayaan sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan “daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggungjawab dan rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana diharapkan.

Tujuan dari pemberdayaan yaitu untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat bagi karyawan dan organisasi. Adanya pemberdayaan karyawan juga menolong karyawan untuk merasa bahwa kontribusi mereka mempunyai arti, bahwa mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya.

Pemberdayaan membantu karyawan untuk menambah kontrol terhadap kinerja mereka dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stres. Pemberdayaan juga cenderung menambah inisiatif pribadi karyawan karena mereka akan mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, pemberdayaan karyawan adalah juga untuk menambah motivasi dan produktivitas kerja karyawan, sebab pemberdayaan sangat membantu meningkatkan partisipasi karyawan secara lebih efektif dan membuat segala sesuatu bisa terlaksana dengan baik.

Pemberdayaan mengajarkan karyawan bagaimana membuat keputusan dan menerima tanggungjawab terhadap hasil. Dengan pemberdayaan, dipastikan bahwa organisasi akan mampu mendapatkan dan mempertahankan karyawannya yang memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta mempekerjakan karyawan secara efektif dan efisien.

Menurut Judge dalam Yusti Pujisari (2001) mengatakan bahwa pemberdayaan selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat

menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Menurut Hansen dan Mowen dalam Mahardiani (2004) pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, tanpa harus mendapat otoritas secara eksplisit dari manajer di atasnya.

Indikator-indikator dari pemberdayaan karyawan menurut Spreitzer (1995), yaitu :

1. *Sense of meaning*

Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

2. *Sense of competence*

Kompetensi merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki.

3. *Sense of self-determination*

Self-determination merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan.

4. *Sense of impact*

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif, maupun operasional.

Employee Empowerment (Pemberdayaan Karyawan) merupakan salah satu upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, tanpa harus mendapat otoritas secara eksplisit dari manajer di atasnya.

Wibowo (2007) yang mengatakan bahwa bahwa pemberdayaan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja, dimana pemberdayaan mendorong orang untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan, dengan demikian akan meningkatkan kemampuan, rasa memiliki, dan meningkatkan rasa tanggungjawab yang diberikan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₃ : *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan)

Pemberdayaan karyawan menjadi faktor penting bagi organisasi yang sedang bersaing secara global pada perusahaan yang mempunyai teknologi tinggi. Pemberdayaan terjadi ketika seorang karyawan cenderung berbagi

informasi, meningkatkan kemampuan intelektualnya untuk mendapatkan kekuasaan dalam perusahaan.

Pemberdayaan karyawan mencakup pembagian kekuasaan antara manajemen atas terhadap tingkat yang rendah. Pemberdayaan merupakan strategi yang efektif dimana organisasi menggunakannya untuk meningkatkan kemampuan dan tanggungjawab karyawannya, karena jika karyawan diberdayakan dia akan lebih efisien dalam melaksanakan tugasnya (Saifullah, Alam, Zafar & Humayon, 2015).

Hasil penelitian Sinta Fitriana Dewi (2018) menyimpulkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan akan tinggi jika karyawan diberdayakan oleh perusahaan, karyawan mendapatkan wewenang dan tanggungjawab sendiri untuk menentukan suatu keputusan setelah karyawan mendapatkan wewenang dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan sendiri tanpa harus mendapatkan instruksi dari atasan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang semakin tinggi.

Penelitian Nidhi Shridhar Natrajan (2018) mendukung peran mediasi dari keterlibatan karyawan dalam hubungan pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan. Seorang karyawan yang terlibat memiliki tingkat keterlibatan, komitmen, dan kepuasan yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai yang terlibat memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang memotivasi dan menanamkan antusiasme pada karyawan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₄ : *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

2.3. *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan)

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *employee engagement*, masih terdapat kekurangjelasan definisi dan pengukuran dari *employee engagement* (Robertson dan Cooper, 2010). Banyak ahli dan praktisi yang memberikan definisi dan pengukuran dengan cara yang berbeda. Kebanyakan *employee engagement* didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Frank *et al.*, 2004), seperti dikutip oleh Saks (2006). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan.

Engagement merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. *Engagement* juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya (Bakker & Despoina, 2009).

Menurut Gibbons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

Robinson *et al.* (dalam Robertson dan Cooper, 2010) memberikan definisi *engagement* sebagai “sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi...”. Kesadaran bisnis yang dimiliki oleh karyawan akan membuatnya memberikan upaya terbaik mereka dalam meningkatkan kinerja

mereka. Mereka sadar bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja mereka.

Employee engagement diukur dengan menggunakan 12 indikator yang dikembangkan oleh Gallup Inc (2004), yaitu :

1. Mengetahui apa yang diharapkan dari pekerjaan
2. Memiliki peralatan dan materi-materi yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik
3. Memiliki kesempatan dalam bekerja, untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari
4. Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik
5. Adanya kepedulian supervisor atau seseorang dalam lingkungan kerja dengan saya sebagai individu
6. Adanya orang dalam lingkungan kerja mendorong perkembangan individu
7. Pendapat didengar dalam lingkungan kerja
8. Misi dan tujuan perusahaan membuat pekerjaannya penting
9. Perasaan rekan sejawat atau rekan kerja memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas
10. Mempunyai teman baik di lingkungan kerja
11. Seseorang menanyakan/membicarakan tentang perkembangan
12. Memiliki keuntungan untuk belajar dan tumbuh dalam lingkungan kerja

Sedangkan Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa *engagement* dikarakteristikan dengan 3 hal yakni *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Vigor* dapat dicirikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi yang disertai dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication* merupakan suatu kondisi dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan adanya perasaan yang penuh makna, tertantang, antusiasme yang tinggi dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial.
3. *Absorption* dapat didefinisikan sebagai suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan. Hal tersebut dicirikan dengan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan tersebut.

Karyawan yang memiliki keterikatan akan termotivasi untuk memberikan usaha terbaiknya (Marciano, 2010). Sebaliknya hasil dari rendahnya keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja tetapi juga meningkatkan keinginan berpindah, menurunkan kepuasan pelayanan pelanggan dan meningkatkan ketidakhadiran (Cataldo, 2011).

Dengan adanya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya

melalui upaya peningkatan *employee engagement*. Robinson et al. (2004) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan.

Apabila karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya maka akan mempermudah perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaannya. Dalam penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di subjek penelitian

Penelitian Saks (2006) mengemukakan bahwa *engagement* terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan berhubungan negatif dengan keinginan untuk keluar. *engagement* memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi dan memiliki hubungan negatif dengan *intention to quit* dan dipercaya juga berhubungan dengan kinerja dan perilaku peran ekstra (*extra-role behaviour*), yang sering juga disebut sebagai perilaku anggota organisasi atau *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*.

Penelitian Adel Christian P Sakeru (2019) menyatakan bahwa *Employee engagement* tidak berpengaruh signifikan, namun memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak memberikan pengaruh langsung, namun memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₅ : *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

2.4. *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Kinerja berasal dari kata "*Performance*" *job performance* atau *actual performance* yang artinya daya guna, hasil, prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Pengertian kinerja menurut Widodo (2005) adalah merupakan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu, kinerja sebagai kata benda mengandung arti "*Thing Done*" (suatu hasil yang telah dikerjakan).

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja individu (*individual performance*) dan organisasi (*organizational performance*) memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh kelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut (Mangkunegara, 2002).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran

atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Terkait dengan variabel kinerja, Robbins (2001) mengatakan bahwa, persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Berdasarkan pengertian dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa *Employee Performance* (kinerja karyawan) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsi pekerjaannya selama periode waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Drucker (2001) terdapat lima dimensi dalam mengendalikan kinerja karyawan/pegawai, yaitu:

1) Dimensi fisiologis

Seorang akan bekerja dengan baik jika orang tersebut bekerja dengan berbagai konfigurasi operasional, yaitu bekerja dengan berbagai macam tugas dan ritme kecepatan disesuaikan dengan keadaan fisiknya.

2) Dimensi psikologis

Bekerja merupakan ungkapan kepribadian. Seorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya dengan menampilkan kinerja yang lebih baik daripada mereka yang tidak menyenangkan pekerjaannya.

3) Dimensi sosial

Bekerja adalah suatu ungkapan hubungan sosial diantara sesama karyawan. Suasana konflik diantara karyawan dapat menurunkan kinerja, baik secara individu maupun kelompok.

4) Dimensi ekonomi

Imbalan jasa yang diperoleh dapat menghambat atau mendorong karyawan untuk berprestasi.

5) Dimensi keseimbangan

Dalam hal ini keseimbangan yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup akan memacu seseorang untuk bekerja lebih baik guna mencapai keseimbangan tersebut.

Indikator kinerja untuk mengukur kinerja karyawan secara individual (Bernadin, 1993; Brahmasari, 2008), yaitu :

1. Kualitas Kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap

masing-masing pegawai. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu, sehingga efisien dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Ketepatan Waktu, yaitu seberapa jauh pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya di awal waktu yang ditentukan. Jadi, karyawan itu dapat memanfaatkan waktu yang tersisa untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, yaitu tingkat dimana karyawan itu memaksimalkan pekerjaannya untuk menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
5. Komitmen Kerja, yaitu tingkat dimana karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya dan setia dengan perusahaannya.

2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir adalah menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang diteliti. Jadi, secara teori perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian (Sugiyono, 2013).

Faktor yang dianggap dominan mempengaruhi *employee performance* (kinerja karyawan) adalah *behavioral integrity* (integritas perilaku), *employee empowerment* (pemberdayaan karyawan) dan *employee engagement* (keterlibatan karyawan) yang terjadi pada sektor pelayanan publik. Penelitian

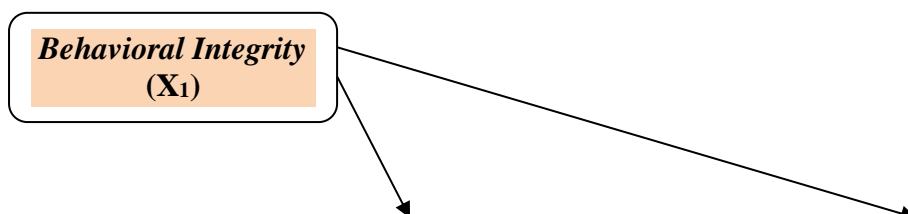
ini akan mengkaji mengenai hubungan antara *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment* dan *Employee Performance* sebagai Anteseden, serta *Employee Engagement* sebagai Konsekuensi.

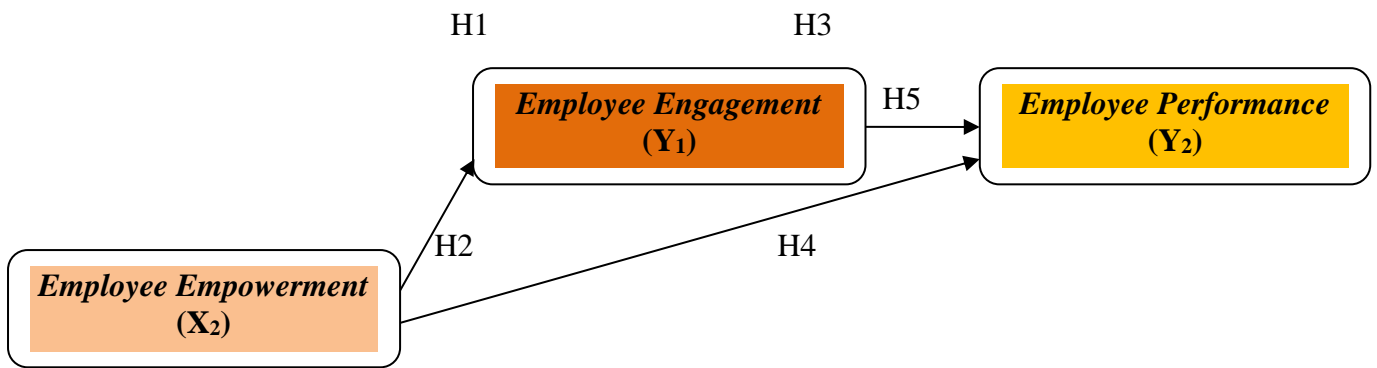
Employee performance (kinerja karyawan) merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Salah satu kinerja organisasi dalam organisasi ditunjukkan dengan kinerja sumber daya manusia. *Employee Engagement* secara teoritis dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor yang berasal dari individu karyawan maupun faktor lingkungan atau manajemen dalam perusahaan (organisasi).

Pentingnya karyawan yang diberdayakan dan dilibatkan untuk menjadi lebih baik kinerjanya. *Employee empowerment* memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas, dan otonomi atas pekerjaannya. *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk organisasi berhubungan erat dengan kinerja yang dihasilkan. Semua tentang kemauan dan kemampuan karyawan untuk memberikan upaya peningkatan berkelanjutan sangat membantu organisasi berhasil.

Employee Engagement (Keterlibatan Karyawan) dan organisasi memediasi hubungan antara anteseden dan pekerjaan kepuasan, komitmen organisasi, niat untuk berhenti, dan perilaku warga organisasi.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis





BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi *Explanatory Research*, yaitu penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment* sebagai Antecedent *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* dengan pembuktian menggunakan pengujian hipotesis (*hypothesis testing study*) untuk menguji pengaruh antar variabel.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan objek (satuan-satuan/ individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Ferdinand, 2006). Populasi adalah keseluruhan objek psikologis yang memiliki kesamaan ciri berdasarkan kriteria tertentu (Sugiyono, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Pemerintahan Pelayanan Publik pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah 159 PNS (Sumber : Data Tata Usaha Bagian Umum Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Tengah per Tanggal 1 Desember Tahun 2019).

Tabel 3.1.
Data Aparatur Sipil Negara

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Tengah

No	Bagian / Bidang	Jumlah
1.	Pimpinan, Sekretaris dan Kepala Bidang	8
2.	Staf Program dan Keuangan	19
3.	Umum dan Kepegawaian	34
4.	Riset dan Pengembangan Pemsosbud	3
5.	Riset dan Pengembangan Perekonomian	2
6.	Riset dan Pengembangan IPW	2
7.	Pemerintahan, Pemberdayaan Perdesaan	7
8.	Pendidikan Mental dan Spiritual	5
9.	Kesejahteraan Sosial	2
10.	Pertanian dan Kelautan	5
11.	Ekonomi dan Ketenagakerjaan	6
12.	Keuangan, Kerjasama dan Investasi	4
13.	Infrastruktur dan Perhubungan	5
14.	Pengembangan Wilayah, Permukiman dan Pertanahan	3
15.	Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup	3
16.	Penyusunan Program Pembangunan	6
17.	Monitoring dan Evaluasi Kinerja Pembangunan	3
18.	Analisa Data, Informasi, Pelaporan Kinerja Pembangunan	4
19.	Fungsional Perencana	17
20.	Fungsional Peneliti	8
21.	Fungsional Arsip dan Pustaka	2
22.	Perekayasa Inovasi dan Teknologi	4
23.	Penerapan Inovasi dan Teknologi	4
24.	Pelayanan Inovasi dan Teknologi	3
25.	Tenaga Teknis	63
J u m l a h		159

Sumber : Data Tata Usaha Bagian Umum Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Tengah Tahun 2019

Sampel adalah kumpulan objek psikologis yang merupakan bagian dari sebuah populasi yang dikumpulkan melalui sebuah proses sampling tertentu (Sugiyono, 2009).

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel, yang digunakan untuk menentukan sampel yang akan diteliti (Sugiyono, 2013:118). Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan berupa *Stratified Random Sampling*, artinya pengambilan sampel

berdasarkan tujuan yang diinginkan peneliti dengan memperhatikan strata aparaturnya.

Sampel diperoleh dari sebagian populasi yang ditentukan berdasarkan rumus Slovin. Rumus Slovin adalah sebuah rumus atau formula untuk menghitung jumlah sampel minimal apabila perilaku dari sebuah populasi tidak diketahui secara pasti. Rumus Slovin ini biasa digunakan dalam penelitian survey dimana biasanya jumlah sampel besar sekali, sehingga diperlukan sebuah formula untuk mendapatkan sampel yang sedikit tetapi dapat mewakili keseluruhan populasi (Sugiyono, 2013). Perhitungan jumlah sampel penelitian berdasarkan Rumus Slovin adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(\alpha^2)}$$

$$n = \frac{159}{1 + 159(0,5^2)}$$

$$n = \frac{159}{1,3975}$$

$$n = 113,77 \text{ dibulatkan menjadi } 114$$

Keterangan :

N = Populasi

n = Sampel

α^2 = Derajat kesalahan (5%)

Dengan menggunakan rumus tersebut jika populasi sebanyak 159 PNS Aparatur Pemerintahan Pelayanan Publik pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Tengah dan taraf kesalahan 5%, maka sampelnya sebanyak 114 (pembulatan) orang.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Untuk memperoleh data yang diinginkan, seorang peneliti harus berpedoman pada beberapa pokok pikiran, yakni data yang dibutuhkan. Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan/sumber asli, yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian ini. (Adi Rianto, 2010). Perolehan data primer dalam penelitian ini dengan cara penyebaran angket/kuesioner pada 114 responden sebagai sampel.

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dan hanya berupa informasi saja, diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada, peneliti sebagai tangan kedua (Adi Rianto, 2010). Data sekunder berupa sumber-sumber lain, buku-buku referensi, majalah ilmiah, catatan-catatan, dokumen-dokumen resmi, makalah, laporan/jurnal yang relevan dengan objek kajian, sumber berita lain di berbagai media, dan sumber internet. Perolehan data sekunder dalam penelitian ini dengan cara mendapatkan informasi administrasi dan database Aparatur Pemerintahan Pelayanan Publik pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Tengah

Tahun 2019 yang menunjang penelitian, sehingga dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan data yang diperlukan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode adalah cara atau langkah yang harus ditempuh untuk memperoleh data. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode dimana proses pengumpulan data dilakukan dengan memanfaatkan buku, literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dibatasi. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan buku literatur-literatur yang berhubungan dengan ilmu perpustakaan khususnya yang membahas tentang *behavioral integrity* (integritas perilaku), *employee empowerment* (pemberdayaan karyawan) dan *employee engagement* (keterlibatan karyawan).

2. Metode Angket

Metode angket adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar isian atau daftar pertanyaan yang telah disiapkan dan disusun sedemikian rupa, sehingga responden hanya tinggal mengisi atau menandainya dengan mudah. Metode angket ini juga sering disebut dengan kuesioner.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2013:199). Jawaban

dalam kuesioner ini secara langsung dari sumber asli tidak melalui media perantara. Kuesioner dalam penelitian ini adalah sejumlah pernyataan tertulis (instrumen) yang digunakan untuk mendapatkan informasi untuk mengungkap data pengaruh *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment* sebagai Anteseden *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Tengah.

Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup (*close from questioner*) dikirim langsung oleh peneliti atau diberikan kepada responden agar hasilnya maksimal dan dapat diproses dengan cepat, bersifat tertutup dan berbentuk *rating scale Likert* (skala bertingkat). Bobot item skala menggunakan Skala Likert ini menggunakan empat angka penilaian, yaitu (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Setuju, dan (4) Sangat Setuju.

Kategorisasi skala dilakukan menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok terpisah yang berjenjang berdasarkan atribut yang diukur. Kategorisasi skala dilakukan setelah menentukan jumlah kelompok level ke dalam beberapa kelompok. Dalam penelitian ini, skor *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement* dan *Employee Performance* dikelompokkan dalam lima kategori. Secara lebih rinci, pengelompokkan kategorisasi skala ketiga variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2.
Kategorisasi Skala

Rumus	Kategori	Keterangan
$X > (M + 1,50s)$	Sangat Tinggi	X = Skor Subjek M = Rata-rata Baku S = Deviasi Standar Baku
$(M + 0,50s) < X \leq (M + 1,50s)$	Tinggi	
$(M - 0,50s) < X \leq (M + 0,50s)$	Sedang	
$(M - 1,50s) < X \leq (M - 0,50s)$	Rendah	
$X \leq (M - 1,50s)$	Sangat Rendah	

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel diperlukan untuk membedakan variabel-variabel secara lebih spesifik, sehingga suatu konsep akan menjadi lebih jelas (Sugiyono, 2008). Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006). Untuk mempermudah dalam penyusunan instrument diperlukan variabel sebagai acuan agar tidak menyimpang dari uji penelitian. Pengukuran variabel-variabel penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang telah digunakan oleh penelitian-penelitian sebelumnya dan telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

Dalam penelitian ini penulis telah menetapkan untuk menggunakan 2 variabel bebas (*independent variable*) dan 2 variabel terikat (*dependent variable*), yaitu :

1. Variabel bebas (*independent variable*) atau variabel endogenus berupa *Behavioral Integrity* (X_1) dan *Employee Empowerment* (X_2) sebagai Antecedent.
2. Variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel eksogenus berupa *Employee Engagement* (Y_1) dan *Employee Performance* (Y_2).

Operasional variabel adalah suatu pernyataan yang memberikan arti dan makna pada suatu variabel. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengkonkritkan konsep penelitian yang dilakukan. Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang memberikan arti dan mengspesifikasikan suatu kegiatan atau memberikan suatu operasional untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.3.
Pengukuran Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1.	<i>Behavioral Integrity</i> (X ₁)	<i>Behavioral Integrity</i> adalah persepsi karyawan mengenai apakah tindakan dan perilaku atasan sesuai dengan ucapannya yang berkenaan dengan nilai, prioritas, ekspektasi, dan gaya manajemen (Simons, 2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jujur dan Transparan 2. Berani dalam melaksanakan tugas 3. Bijaksana dalam melaksanakan tugas 4. Bertanggungjawab 	Skala Likert
2.	<i>Employee Empowerment</i> (X ₂)	<i>Employee Empowerment</i> adalah hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sense of meaning</i> 2. <i>Sense of competence</i> 3. <i>Sense of self-determination</i> 4. <i>Sense of impact</i> Spreitzer (1995) 	Skala Likert
3.	<i>Employee Engagement</i> (Y ₁)	<i>Employee engagement</i> adalah suatu perasaan terikat seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari keterlibatan karyawan setiap harinya dengan pekerjaannya dan akan terlihat secara fisik, kognitif dan emosi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Vigor</i> <ol style="list-style-type: none"> a. Semangat dalam bekerja b. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga c. Bertahan pada pekerjaan 2. <i>Dedication</i> 	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES)

		(Shcaufeli, 2004; Saks, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> a. Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan b. Bangga atas pekerjaan yang dilakukan c. Bermfaat bagi orang lain <p>3. <i>Absorption</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sulit melepas diri dari pekerjaan b. Waktu c. Konsentrasi 	
4.	<i>Employee Performance (Y₂)</i>	<i>Employee Performance</i> adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang se cara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas diban dingkan dengan berbagai kemungkinan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Komitmen Kerja 	Skala Likert

Sumber : Dikembangkan untuk Penelitian, 2022

3.6. Teknik Pengujian Data

Untuk memperoleh suatu hasil penelitian yang baik, maka kuesioner yang dijadikan sebagai alat pengumpul data dalam suatu penelitian harus dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu agar kesimpulan yang diperoleh dari penelitian tidak keliru.

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari suatu instrumen, artinya bahwa instrumen yang dipakai benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto

2006). Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

Pengolahan data menggunakan *SmartPLS 4.0* uji validitas yang dapat disajikan dengan 3 macam, yaitu *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)* dan *discriminant validity*. Uji Validitas penelitian didapat melalui beberapa tahapan, yaitu *Convergent Validity* dalam bentuk *Outer Loadings (Loading Factor)* dan *Average Variance Extrancted (AVE)* serta *Discriminant Validity* dalam bentuk *Fornell-Larker Criterion* dan *Cross Loading*. Pada hasil uji *Convergent Validity*, nilai *Outer Loading* dan *AVE* yang telah memenuhi standar di atas 0,6.

3.6.2. Uji Reliabilitas

Selain *valid* (sah) sebuah instrumen juga harus *reliabel* (dapat dipercaya), maksudnya bahwa instrumen selain harus sesuai dengan kenyataan juga harus memiliki nilai ketepatan. Dimana apabila instrumen ini diberikan pada kelompok yang sama dengan waktu yang berbeda akan sama hasilnya. Reliabilitas instrumen adalah alat untuk menguji tingkat konsistensi atau kehandalan dari instrumen untuk digunakan sebagai alat pengumpul data (Arikunto 2006).

Outer model selain diukur dengan menilai *convergent validity* dan *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan nilai *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel jika *composite reliability* mempunyai nilai > 0.7, maka konstruk dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas digunakan untuk

mengetahui apakah indikator-indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang baik atau tidak dalam membentuk sebuah variabel laten.

Selanjutnya, pengujian dilakukan untuk menguji Reliabilitas penelitian melalui nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang berada di atas 0,6.

3.7. Teknik Analisis Data

3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif mempunyai tujuan untuk mengetahui gambaran umum dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dengan cara melihat tabel statistik deskriptif yang menunjukkan hasil pengukuran *mean*, nilai minimal dan maksimal, serta standar deviasi semua variabel tersebut. Metode deskriptif dimana prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dilakukan dengan menjabarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Sugiyono, 2008).

3.7.2. Analisis Deskriptif

Kegiatan yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian adalah pengolahan data. Dengan pengolahan data dapat diketahui makna dari data yang berhasil dikumpulkan, dengan demikian hasil penelitian akan segera diketahui. Analisis deskriptif, yaitu analisis empiris secara deskripsi tentang informasi yang diperoleh untuk memberikan gambaran/menguraikan

tentang suatu kejadian (siapa/apa, kapan, dimana, bagaimana, berapa banyak) yang dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut berasal dari jawaban yang diberikan oleh responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Selanjutnya peneliti akan mengolah data-data yang ada dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan melalui bantuan komputer dengan program Software *SmartPLS*. PLS (*Partial Least Square*) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model Struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas. Sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas. PLS (*Partial Least Square*) adalah analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel).

Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software SmartPLS for windows V.2*. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam *Partial Least Square (PLS)* yaitu meliputi:

3.7.2.1. Merancang Model Struktural (Inner Model)

Pada model struktural, yang disebut juga sebagai model bagian dalam (*inner model*), semua variabel laten dihubungkan satu dengan yang lain. Variabel laten dibagi menjadi dua yaitu variabel eksogen dan variabel endogen.

3.7.2.2. Merancang model pengukuran (Outer Model)

Pada model pengukuran, yang disebut juga sebagai model bagian luar, menghubungkan semua variabel indikator dengan variabel latennya. *Outer model* sering juga disebut (*outer relation atau measurement model*) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya.

a) *Convergent Validity*

Pengujian *Convergent Validity* dari masing-masing indikator konstruk, suatu indikator dikatakan mempunyai realibilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,70 sedangkan loading faktor 0,50 sampai 0,60 dapat dianggap cukup. Berdasarkan kriteria ini bila loading faktor di bawah 0,50 maka akan di drop dari model.

b) *Discriminant Validity*

Pengujian *Discriminant Validity* merupakan tingkat sejauh mana hasil pengukuran suatu konsep mampu membedakan diri dengan hasil pengukuran konsep lain secara teoritis memang harus berbeda Validitas diskriminan juga merupakan bagian dari *outer model*. Syarat untuk memenuhi validitas diskriminan ini adalah suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, jika nilai akar dari

AVE lebih besar dibandingkan nilai tertinggi korelasi antar konstruksinya maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

c) *Composite Reliability*

Pengujian *composite reliability* bertujuan untuk menguji validitas instrument dalam suatu model penelitian. Atau mengukur *internal consistency* dan nilainya harus di atas 0,70. Apabila seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* $\geq 0,7$ hal itu berarti bahwa konstruk memiliki reabilitas yang baik atau kuisioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah andal atau konsisten

Pengujian *goodness of fit model struktural* pada *inner model* menggunakan nilai *R-square* (R^2). Jika nilai R^2 lebih besar dari 0,7 maka dikategorikan sebagai kuat.

3.7.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh Anteseden dan Konsekuensi *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*.

Uji hipotesis yang digunakan pada penelitian ini adalah Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen, menguji secara parsial antara variabel bebas, yaitu faktor fundamental yang diprosikan dalam *Behavioral Integrity* (X_1), *Employee Empowerment* (X_2)

sebagai Anteseden *Employee Engagement* (Y_1) terhadap *Employee Performance* (Y_2).

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.

Tujuan dari uji t adalah untuk menguji koefisien regresi secara individual.

H_0 adalah satu pernyataan mengenai nilai parameter populasi. H_0 merupakan hipotesis statistik yang akan diuji hipotesis nihil.

H_a adalah satu pernyataan yang diterima jika data sampel memberikan cukup bukti bahwa hipotesis nol adalah salah.

Langkah-langkah/urutan menguji hipotesis dengan distribusi t :

1. Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_i = 0$, artinya variabel bebas bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat.

$H_a : \beta_i \neq 0$, artinya variabel bebas merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat.

2. Menentukan taraf nyata/*level of significance* = α

Taraf nyata/derajat keyakinan yang digunakan sebesar $\alpha = 1\%$,

5%, 10%, dengan:

$$df = n - k$$

Keterangan :

df = *degree of freedom*/derajat kebebasan

n = Jumlah sampel

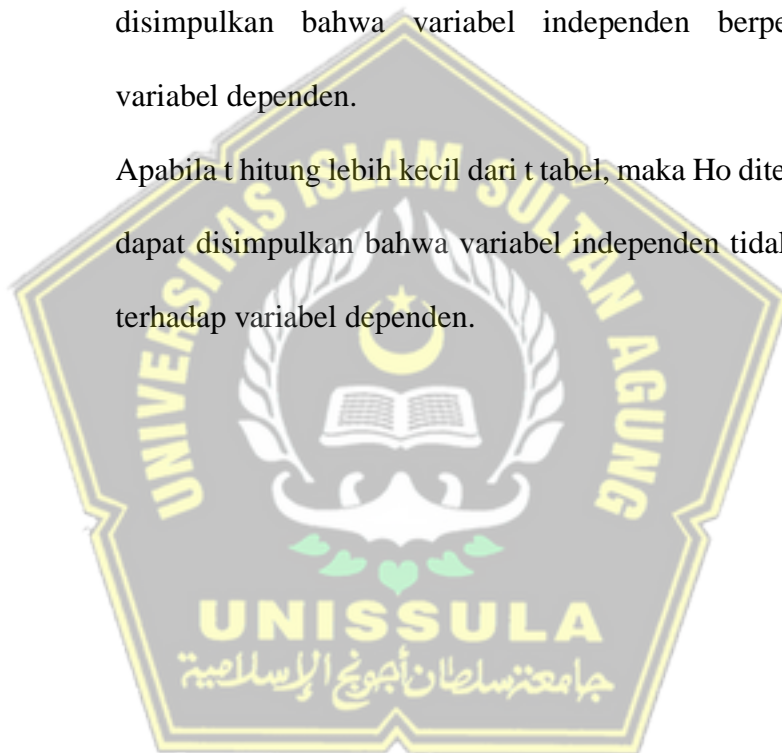
k = banyaknya koefisien regresi + konstanta

3. Menentukan uji statistik (*Rule of the test*).

4. Menentukan daerah keputusan, yaitu daerah dimana hipotesis nol diterima atau tidak.
5. Mengambil keputusan.

Keputusan bisa menolak H_0 atau menerima H_0 . Nilai t tabel yang diperoleh dibandingkan nilai t hitung, bila t hitung lebih besar dari t tabel, maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh pada variabel dependen.

Apabila t hitung lebih kecil dari t tabel, maka H_0 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah, disingkat Bappeda, merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan Bidang Perencanaan dan Bidang Penelitian dan Pengembangan yang menjadi kewenangan Daerah yang juga bertindak sebagai unit kerja perangkat Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat Bidang Perencanaan. Bappeda dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Badan mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan pemerintahan bidang pemerintahan dan sosial budaya, bidang perekonomian, bidang infrastruktur dan pengembangan wilayah, bidang penyusunan program, monitoring dan evaluasi pembangunan, bidang riset dan pengembangan, dan bidang inovasi dan teknologi yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah serta tugas Gubernur sebagai wakil pemerintah pusat di bidang perencanaan pembangunan daerah.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dibentuk berdasarkan pertimbangan :

- a. Bahwa dalam rangka usaha peningkatan keserasian pembangunan di daerah diperlukan adanya peningkatan keselarasan antara pembangunan sektoral dan pembangunan daerah.
- b. Bahwa dalam rangka usaha menjamin laju perkembangan, keseimbangan dan kesinambungan pembangunan di daerah, diperlukan perencanaan yang lebih menyeluruh, terarah dan terpadu.

4.1.1. Sejarah Bappeda

Berawal dari Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah ke Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Tengah yang dibentuk berdasarkan :

1. Tahun 1974
 - a. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1974 Pembentukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah;
 - b. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 142 Tahun 1974 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah;
 - c. Keputusan Gubernur Kepala Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor HUK 124/1974 tentang Pembentukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Tingkat I Jawa Tengah
2. Periode Tahun 1980-1981
 - a. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 1980 tentang Pembentukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah;

- b. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 185 Tahun 1980 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Tingkat I dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Tingkat II;
 - c. Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor 15 Tahun 1981 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah.
3. Periode Tahun 2001-2002
- a. Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Fungsi dan Susunan Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah;
 - b. Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 47 Tahun 2002 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah
4. Tahun 2006
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 27 Tahun 2006 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah
5. Tahun 2008
- a. Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Inspektorat dan Lembaga Teknis Daerah Jawa Tengah

- b. Peraturan Gubernur Nomor 81 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Tengah;
 - c. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 53 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Statistik, Pengendalian dan Evaluasi Sebagai Unit Pelaksana Teknis pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Tengah.
6. Tahun 2016
- a. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 80 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Tengah;
 - b. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 100 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Tengah.
7. Tahun 2018
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 39 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 80 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Tengah;

8. Tahun 2019

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 1 Tahun 2019 tentang tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

4.1.2. Fungsi Kerja Bappeda

Adapun beberapa fungsi kerja BAPEDA adalah:

- a. penyusunan kebijakan teknis di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan;
- b. pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan;
- c. pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang perencanaan dan penelitian pengembangan;
- d. pelaksanaan tugas Gubernur sebagai wakil pemerintah pusat di bidang perencanaan pembangunan daerah.
- e. pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan Daerah di bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan; dan
- f. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur, sesuai tugas dan fungsinya.

4.1.3. Tugas dan Fungsi Bappeda

Bappeda Prov. Jateng mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan pemerintahan bidang pemerintahan dan sosial budaya, bidang

perekonomian, bidang infrastruktur dan pengembangan wilayah, bidang penyusunan program, monitoring dan evaluasi pembangunan, bidang riset dan pengembangan, dan bidang inovasi dan teknologi yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah serta tugas Gubernur sebagai wakil pemerintah pusat di bidang perencanaan pembangunan daerah.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana, Bappeda melaksanakan fungsi:

- a. penyusunan kebijakan teknis di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan;
- b. pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan;
- c. pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang perencanaan dan penelitian pengembangan;
- d. Pelaksanaan tugas Gubernur sebagai wakil pemerintah pusat di bidang perencanaan pembangunan daerah.
- e. pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan Daerah di bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan;
- f. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur, sesuai tugas dan fungsinya.

Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Tengah berada di Jl. Pemuda No.127-133, Kota Semarang, Jawa Tengah 50132.

Sebagaimana tertuang dalam RPJMD Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018 – 2023, Visi Pembangunan Daerah Jangka Menengah Provinsi Jawa Tengah tahun 2018-2023, adalah :

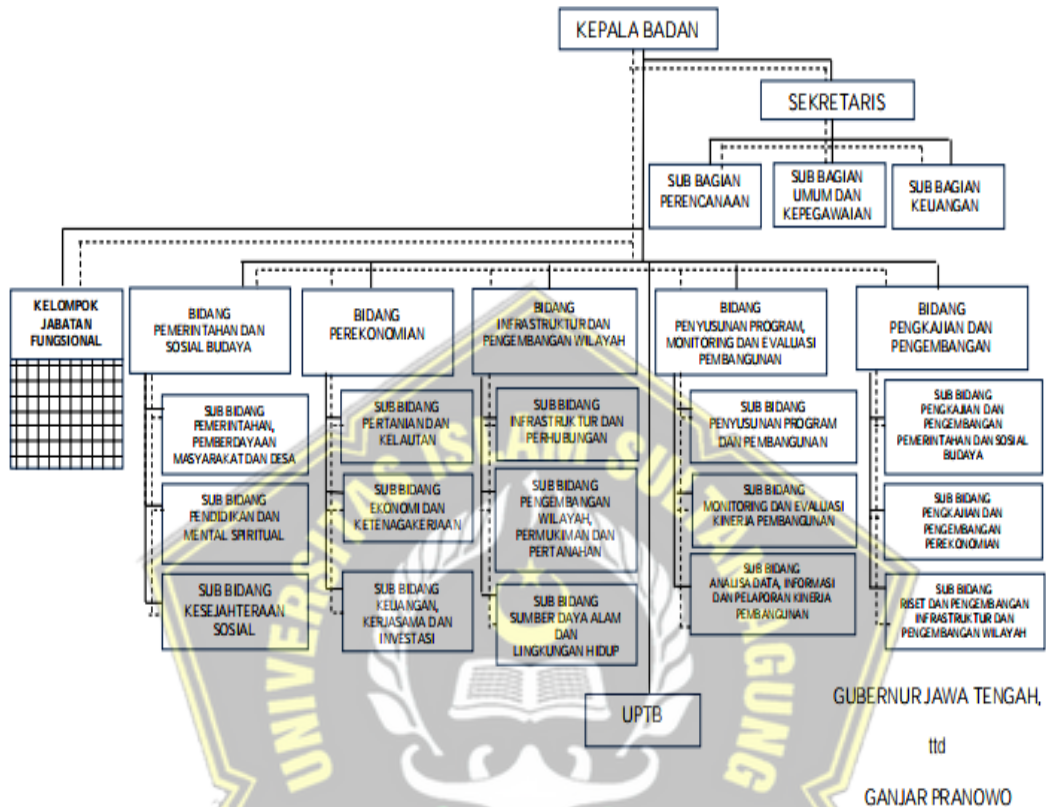
“Jawa Tengah Sejahtera dan Berdikari“ *Tetep Mboten Korupsi Mboten Ngapusi*

Perwujudan visi pembangunan ditempuh melalui misi untuk memberikan arah dan batasan proses pencapaian tujuan, maka ditetapkan 4 (empat) Misi Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018-2023, sebagai berikut :

1. Membangun masyarakat Jawa Tengah yang religius, toleran dan guyup untuk menjaga Negara Kesatuan Republik Indonesia;
2. Mempercepat reformasi birokrasi serta memperluas sasaran ke Pemerintah Kabupaten/Kota;
3. Memperkuat kapasitas ekonomi rakyat dan memperluas lapangan kerja untuk mengurangi kemiskinan dan pengangguran; dan
4. Menjadikan masyarakat Jawa Tengah, lebih sehat, lebih pintar, lebih berbudaya, dan mencintai lingkungan.

Struktur Organisasi berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 18 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Tengah



Sumber : <https://bappeda.jatengprov.go.id>

4.2. Analisis Karakteristik Responden

Pada penelitian ini sampel yang diambil adalah Aparatur Pemerintahan Pelayanan Publik pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Tengah. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 114 responden.

Pada bagian ini akan diuraikan profil responden yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, golongan/ruang dan eselon.

4.2.1. Jenis Kelamin Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada Tabel 4.1 berikut

Tabel 4.1.
Statistik Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	65	57,02
Wanita	49	42,98
Jumlah	114	100

Sumber : Data yang Diolah Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui, bahwa responden dibedakan menjadi dua kategori yaitu pria dan wanita. Dari data 114 responden yang diperoleh, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, yaitu 65 responden atau sebanyak 57,02% berjenis kelamin pria dan sisanya 49 orang atau sebesar 42,98% berjenis kelamin wanita.

4.2.2. Usia Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada Tabel 4.2 berikut

Tabel 4.2.
Statistik Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase (%)
21 - 25 tahun	0	0

26 - 30 tahun	8	7,02
31 - 35 tahun	20	17,54
36 - 40 tahun	16	14,04
41 - 45 tahun	9	7,89
46 - 50 tahun	16	14,04
51 - 55 tahun	11	9,65
56 - 60 tahun	21	18,42
>60 tahun	13	11,40
Jumlah	114	100

Sumber : Data yang Diolah Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 4.2. dapat diketahui, bahwa rata-rata usia responden antara 31 – 60 tahun dengan usia termuda adalah 28 tahun dan usia tertua adalah 68 tahun. Statistik deskriptif ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia relatif dewasa.

4.2.3. Tingkat Pendidikan Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat ditunjukkan pada Tabel 4.3 berikut

Tabel 4.3.

Statistik Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
Tamat SMA/SMK	14	12,28

D3/D4	7	6,14
S1	59	51,75
S2	33	28,95
S3	1	0,88
Jumlah	114	100

Sumber : Data yang Diolah Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat diketahui, bahwa rata-rata tingkat pendidikan responden adalah tamat SMA dan tamat Perguruan Tinggi. Responden dengan tingkat pendidikan tertinggi S3 sebanyak 1 orang (0,88%), tingkat pendidikan S2 sebanyak 33 orang (28,95%), tingkat pendidikan S1 sebanyak 59 orang (51,75%), tingkat pendidikan Diploma D3/D4 sebanyak 7 orang (6,14%), tingkat pendidikan SMA sebanyak 14 orang (12,28%).

4.2.4. Golongan/Ruang

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan golongan/ruang dapat ditunjukkan pada Tabel 4.4 berikut

Tabel 4.4.

Statistik Golongan/Ruang Kepangkatan ASN

Gol./Ruang	Jumlah	Persentase (%)
IV/e	3	2,63

IV/d	0	0
IV/c	4	3,51
IV/b	2	1,75
IV/a	13	11,40
III/d	31	27,19
III/c	18	15,79
III/b	5	4,39
III/a	1	0,88
II/d	1	0,88
II/c	0	0
II/b	0	0
II/a	1	0,88
Non ASN	38	33,33
Jumlah	114	100

Sumber : Data yang Diolah Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 4.4. dapat diketahui, bahwa rata-rata pangkat dan golongan ruang responden adalah Golongan III dan IV. Responden dengan pangkat dan golongan ruang tertinggi IVa samapai IVE menduduki jabatan sebagai peneliti dan Kasub Bagian. Karyawan Non ASN sebanyak 33 responden yang diberikan honor/gaji berdasarkan Honor Daerah yang berlaku.

4.2.5. Esselon

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan esselon dapat ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut

Tabel 4.5.
Statistik Esselon ASN Responden

Esselon	Jumlah	Persentase (%)
IV	19	16,67
III	0	0
II	1	0,88
I	0	0
Non Esselon	94	82,46
Jumlah	114	100

Sumber : Data yang Diolah Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 4.5. dapat diketahui, bahwa responden yang merupakan ASN sebagian menjabat di Esselon IV, baik sebagai Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian dan Kepala Tata Usaha. Sedangkan ASN yang Non Esselon adalah karyawan yang bekerja secara teknis.

4.3. Analisis Deskriptif Variabel

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data yaitu variabel bebas terdiri dari *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement*, variabel terikat yakni *Employee Performance*.

4.3.1. Analisis Variabel *Behavioral Integrity*

Behavioral Integrity adalah persepsi karyawan mengenai apakah tindakan dan perilaku atasan sesuai dengan ucapannya yang berkenaan dengan nilai, prioritas, ekspektasi, dan gaya manajemen (Simons, 2002)

Indikator variabel *Behavioral Integrity* adalah : a). Jujur dan Transparan b). Berani dalam melaksanakan tugas c). Bijaksana dalam melaksanakan tugas d). Bertanggungjawab

Tabel 4.6.
Deskripsi Variabel *Behavioral Integrity*

Indikator <i>Behavioral Integrity</i>		Bobot Item				Mean Indeks	Nilai Indeks
		1	2	3	4		
BI-1	F	0	0	47	67	3.412	Tinggi
	%	0	0	41,23	58,77		
BI-2	F	0	0	47	67	3.412	Tinggi
	%	0	0	41,23	58,77		
BI-3	F	0	0	83	31	3.640	Tinggi
	%	0	0	72,81	27,19		
BI-4	F	0	0	43	71	3.377	Tinggi
	%	0	0	37,72	62,28		
Rata-rata Nilai Indeks Variabel						3,46	Tinggi

Sumber : Data yang diolah tahun 2023

Kriteria interval kategori :

0,00 - 1,33 kategori rendah

1,34 - 2,67 kategori sedang

2,68 - 4,00 kategori tinggi

Berdasarkan Tabel 4.6. dapat diketahui, bahwa secara keseluruhan, nilai rata-rata indeks variabel *Behavioral Integrity* sebesar 3,46 sehingga digolongkan dalam kategori tinggi.

Pertama, indikator *Behavioral Integrity 1* : jujur dan transparan dengan indeks 3,412 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa responden dalam bekerja mengutamakan sikap jujur dan transparan.

Kedua, indikator *Behavioral Integrity 2* : berani dalam melaksanakan tugas dengan indeks 3,412 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa responden selalu berinisiatif dalam melaksanakan tugas.

Ketiga, indikator *Behavioral Integrity 3* : bijaksana dalam melaksanakan tugas dengan indeks 3,640 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa responden dalam bekerja berusaha bijaksana dalam melaksanakan tugas.

Keempat, indikator *Behavioral Integrity 4* : bertanggungjawab dengan indeks 3,377 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa responden dalam bekerja berusaha selalu bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas.

4.3.2. Analisis Variabel *Employee Empowerment*

Employee Empowerment adalah hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Indikator variabel *Employee Empowerment* adalah : a). *Sense of meaning* b). *Sense of competence* c). *Sense of self-determination* d). *Sense of impact*.

Tabel 4.7.

Deskripsi Variabel *Employee Empowerment*

Indikator <i>Employee Empowerment</i>		Bobot Item				Mean	Nilai Indeks
		1	2	3	4		
EM-1	F	0	0	13	101	3,114	Tinggi
	%	0	0	11,40	88,60		
EM-2	F	0	0	46	68	3,404	Tinggi
	%	0	0	40,35	59,65		
EM-3	F	0	0	42	72	3,368	Tinggi
	%	0	0	36,84	63,16		
EM-4	F	0	0	39	43	3,342	Tinggi
	%	0	0	34,21	65,79		
Rata-rata Nilai Indeks Variabel						3,31	Tinggi

Sumber : Data yang diolah tahun 2023

Kriteria interval kategori :

0,00 - 1,33 kategori rendah

1,34 - 2,67 kategori sedang

2,68 - 4,00 kategori tinggi

Berdasarkan Tabel 4.7. dapat diketahui, bahwa secara keseluruhan, nilai rata-rata indeks variabel *Employee Empowerment* sebesar 3,31 sehingga digolongkan dalam kategori tinggi.

Pertama, indikator *Employee Empowerment 1 : Sense of meaning* dengan indeks 3,114 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa organisasi tempat responden bekerja selalu memberikan nilai tujuan pekerjaan sesuai idealisme atau standar individu

Kedua, indikator *Employee Empowerment 2 : Sense of competence* dengan indeks 3,404 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa pimpinan responden selalu memberikan kepercayaan karyawan/

pegawai dalam melakukan aktivitas dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki.

Ketiga, indikator *Employee Empowerment 3 : Sense of self-determination* dengan indeks 3,368 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa pimpinan responden selalu memunculkan suatu perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah sebuah tugas negara.

Keempat, indikator *Employee Empowerment 4 : Sense of impact* dengan indeks 3,342 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa pimpinan responden mampu mempengaruhi hasil pekerjaan secara administratif.

4.3.3. Analisis Variabel *Employee Engagement*

Employee Engagement adalah suatu perasaan terikat seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari keterlibatan karyawan setiap harinya dengan pekerjaannya dan akan terlihat secara fisik, kognitif dan emosi. (Shcaufeli, 2004; Saks, 2006). Indikator variabel *Employee Engagement* adalah : a). *Vigor* b). *Dedication* 3). *Absorption*

Tabel 4.8.

Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

Indikator <i>Employee Engagement</i>		Bobot Item				Mean	Nilai Indeks
		1	2	3	4		
EN-1	F	0	0	43	71	3.377	Tinggi
	%	0	0	37,72	62,28		
EN-2	F	0	0	21	93	3.184	Tinggi
	%	0	0	18,42	81,58		
EN-3	F	0	0	42	72	3.368	Tinggi
	%	0	0	36,84	63,16		
Rata-rata Nilai Indeks Variabel						3,31	Tinggi

Sumber : Data yang diolah tahun 2023

Kriteria interval kategori :

0,00 - 1,33 kategori rendah

1,34 - 2,67 kategori sedang

2,68 - 4,00 kategori tinggi

Berdasarkan Tabel 4.8. dapat diketahui, bahwa secara keseluruhan, nilai rata-rata indeks variabel *Employee Engagement* sebesar 3,31 sehingga digolongkan dalam kategori tinggi.

Pertama, indikator *Employee Engagement 1 : Vigor* dengan indeks 3,377 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa di tempat kerja responden dalam bekerja merasa sangat bersemangat, kuat dan enerjik

Kedua, indikator *Employee Engagement 2 : Dedication* dengan indeks 3,184 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa responden dalam bekerja antusias terhadap pekerjaan, karena sangat menginspirasi.

Ketiga, indikator *Employee Engagement 3 : Absorption* dengan indeks 3,368 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa

responden dalam bekerja sangat mendalami pekerjaannya dan bisa lupa waktu ketika bekerja.

4.3.4. Analisis Variabel *Employee Performance*

Employee Performance adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas diban dingkan dengan berbagai kemungkinan. Indikator variabel *Employee Performance* adalah : a). Kualitas Kerja b). Kuantitas Kerja c). Ketepatan Waktu d). Efektivitas e). Komitmen Kerja

Tabel 4.9.

Deskripsi Variabel *Employee Performance*

Indikator <i>Employee Performance</i>		Bobot Item				Mean	Nilai Indeks
		1	2	3	4		
PER-1	F	0	0	43	71	3.377	Tinggi
	%	0	0	37,72	62,28		
PER-2	F	0	0	21	93	3.184	Tinggi
	%	0	0	18,42	81,58		
PER-3	F	0	0	42	72	3.368	Tinggi
	%	0	0	36,84	63,16		
PER-4	F	0	0	43	71	3.377	Tinggi
	%	0	0	37,72	62,28		
Rata-rata Nilai Indeks Variabel						3,33	Tinggi

Sumber : Data yang diolah tahun 2023

Kriteria interval kategori :

0,00 - 1,33 kategori rendah

1,34 - 2,67 kategori sedang

2,68 - 4,00 kategori tinggi

Berdasarkan Tabel 4.9. dapat diketahui, bahwa secara keseluruhan, nilai rata-rata indeks variabel *Employee Performance* sebesar 3,33 sehingga digolongkan dalam kategori tinggi.

Pertama, indikator *Employee Performance 1* : kualitas kerja dengan indeks 3,377 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa responden dalam bekerja ingin selalu memberikan pelayanan selalu mengutamakan mutu.

Kedua, indikator *Employee Performance 2* : kuantitas kerja dengan indeks 3,184 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa responden selalu bekerja tepat waktu dengan penuh semangat untuk mengejar target.

Ketiga, indikator *Employee Performance 3* : ketepatan waktu dan efektivitas dengan indeks 3,368 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa responden dalam bekerja sesuai waktu kerja yang telah ditetapkan.

Keempat, indikator *Employee Performance 4* : komitmen kerja dengan indeks 3,377 kategori nilai indeks tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa sebagian besar waktu responden di tempat kerja digunakan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

4.4. Analisis Statistik Data

Analisis yang dilakukan evaluasi model hasil pengukuran *outer model* dan evaluasi model struktural (*inner model*). Mengukur *outer model Partial Least Square (PLS)* untuk mengetahui validitas dan reliabilitas

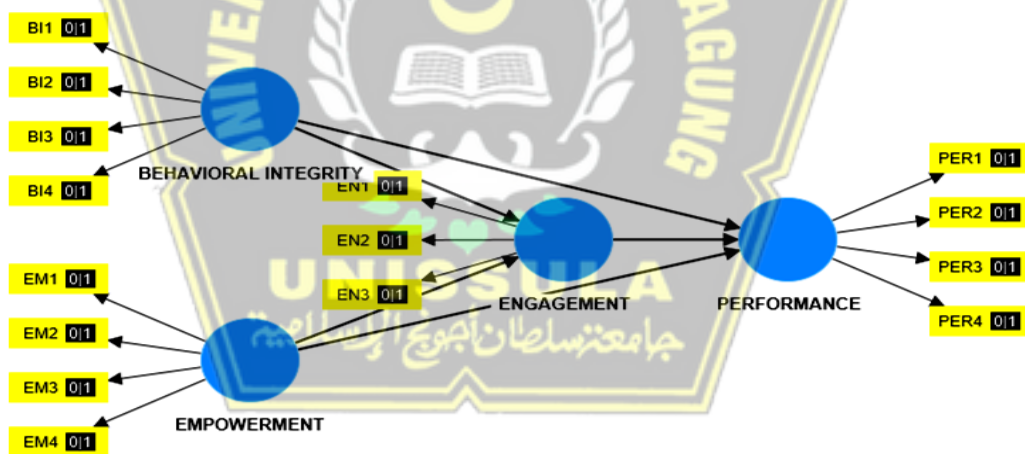
indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria uji validitas pada sebuah penelitian mengacu pada besaran outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya. Peneliti menggunakan *SmartPLS 4.0* untuk melakukan olah data pada hasil penelitian ini dimana data yang dikumpulkan telah melalui *screening*, sehingga tidak ada hasil kuesioner yang missing value pengisiannya di luar skala pengukuran yang telah ditentukan. Pada bagian ini akan menyajikan berbagai interpretasi data yang telah diolah sebelumnya dalam bentuk analisis masing-masing variabel, yaitu analisis dari variabel *Behavioral Integrity* (X1), *Employee Empowerment* (X2), *Employee Engagement* (Y1) dan *Employee Performance* (Y2).

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance*. Keunggulan metode ini adalah tidak memerlukan asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil.

Dalam *Structural Equation Modeling* ada dua jenis model yang terbentuk, yakni model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran menjelaskan proporsi varian setiap variabel manifes (indikator) yang dapat dijelaskan dalam variabel laten. Melalui model pengukuran akan diketahui indikator mana saja yang dominan dalam pembentukan variabel laten. Setelah model pengukuran setiap variabel laten diuraikan, selanjutnya diuraikan model struktural yang akan mengkaji pengaruh masing-masing variabel laten eksogen (*exogenous latent variable*)

terhadap variabel laten endogen (*endogenous latent variable*). Pada penelitian ini, terdapat 15 variabel manifest dan 4 variabel laten yakni *Behavioral Integrity* (X1) yang diukur dengan 4 variabel manifest, *Employee Empowerment* (X2) yang diukur dengan 4 variabel manifest, *Employee Engagement* (Y1) yang diukur dengan 3 variabel manifest, dan *Employee Performance* (Y2) yang diukur dengan 4 variabel manifest. Alat bantu yang digunakan berupa program Smart PLS Versi 4. yang dirancang khusus untuk mengestimasi persamaan struktural dengan basis *variance*. Model struktural dalam penelitian ini ditampilkan pada Gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1
Model Diagram Struktural



Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data penelitian. Pengujian model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestnya, pengujian ini, meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan reliabilitas.

Untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut maka peneliti menggunakan program *SmartPLS 4.0*. Prosedur pengujian validitas adalah *convergent validity* yaitu dengan mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan tinggi jika komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.

Pengukuran *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut. Uji validitas *convergent* indikator refleksif dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasa digunakan untuk menilai validitas *convergent* yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

4.4.1.1. Uji Validitas

Pengolahan data menggunakan *SmartPLS 4.0* uji validitas yang dapat disajikan dengan 3 macam, yaitu *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)* dan *discriminant validity*. Uji Validitas penelitian didapat melalui beberapa tahapan, yaitu *Convergent Validity* dalam bentuk *Outer Loadings (Loading Factor)* dan *Average Variance Extrancted (AVE)* serta *Discriminant Validity* dalam bentuk *Fornell-Larker Criterion* dan *Cross Loading*. Pada hasil uji *Convergent Validity*, nilai *Outer Loading* dan AVE yang telah memenuhi standar di atas 0,6. Nilai AVE awal tersebut disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.10
Nilai AVE Uji Validitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BEHAVIORAL INTEGRITY	0.839	0.877	0.895	0.687
EMPOWERMENT	0.652	0.782	0.790	0.529
ENGAGEMENT	0.467	0.971	0.758	0.653
PERFORMANCE	0.592	0.856	0.793	0.591

Sumber : Output Algorithm Smart PLS-SEM 4.0

Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE variabel *Behavioral Integrity* = 0,687 nilai AVE variabel *Employee Empowerment* = 0,529 nilai AVE variabel *Employee Engagement* = 0,653 dan nilai AVE variabel *Employee Performance* = 0,591. Semua variabel sudah memenuhi kriteria AVE yang ditetapkan, yaitu dengan nilai ≥ 0.5 . Hal tersebut menunjukkan bahwa Uji *Convergent Validity* sudah dapat diterima.

4.4.1.2. *Discriminant Validity*

Selanjutnya, setelah mendapatkan hasil validitas penelitian dilanjutkan pengujian *Discriminant Validity* melalui uji *Fornell-Larker Criterion* dan *Cross Loading*. Uji *Fornell-Larker Criterion* dilakukan dengan membandingkan nilai \sqrt{AVE} dengan variabel laten lainnya. Konsep yang harus dipenuhi adalah nilai korelasi satu \sqrt{AVE} dengan konstruk variabelnya sendiri harus lebih besar dibandingkan dengan konstruk variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat dengan arah diagonal dan vertikal masing-masing kolom variabel.

Tabel 4.11
Uji Fornell-Larker Criterion

	BEHAVIORAL INTEGRITY	EMPOWERMENT	ENGAGEMENT	PERFORMANCE
BEHAVIORAL INTEGRITY				
EMPOWERMENT	1.122			
ENGAGEMENT	0.849	1.178		
PERFORMANCE	0.939	1.130	1.195	

Sumber : Output Algorithm Smart PLS-SEM 4.0

Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa nilai \sqrt{AVE} Variabel *Behavioral Integrity* dengan variabel *Behavioral Integrity* itu sendiri adalah sebesar 1,122. Hal tersebut menjadikan nilai \sqrt{AVE} *Behavioral Integrity* terhadap dirinya sendiri lebih besar dibandingkan variabel lainnya. Hal tersebut juga berlaku dengan nilai \sqrt{AVE} *Employee Empowerment* sebesar 1,178, \sqrt{AVE} *Employee Engagement* sebesar 1,130 dan \sqrt{AVE} *Employee Performance* sebesar 1,195.

4.4.1.3. Convergent Validity

Langkah selanjutnya untuk menguji *Discriminant Validity* adalah dengan menggunakan uji *Cross Loading*. *Convergent Validity* dilakukan dengan melihat item *reliability* (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. *Loading factor* adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Convergent validity* dari *measurement* model dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara score item/indikator dengan score konstruksya. Indikator individu dianggap *reliabel* jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima. Berdasarkan pada *result for outer loading* menunjukkan adanya indikator memiliki *loading* di dibawah 0,60 dan tidak signifikan. Pengujian validitas item-item pernyataan dalam kuesioner bertujuan untuk mengetahui ketepatan item-item tersebut dalam mengukur konsep-konsep yang dimaksudkan dalam penelitian ini.

Uji *Cross Loading* sendiri adalah uji nilai *Outer Loading* yang dimiliki suatu konstruk variabel harus memiliki nilai yang lebih besar terhadap variabelnya sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya. Berikut adalah nilai hasil *Cross Loading* penelitian :

Tabel 4.12
Nilai Pengolahan *Cross Loading*

	BEHAVIORAL INTEGRITY	EMPOWERMENT	ENGAGEMENT	PERFORMANCE
BI1	0.949	0.838	0.614	0.642
BI2	0.949	0.838	0.614	0.642
BI3	0.590	0.415	0.418	0.358
BI4	0.774	0.796	0.524	0.892
EM1	0.135	0.153	0.282	0.099
EM2	0.907	0.851	0.637	0.660
EM3	0.732	0.809	0.548	0.910
EM4	0.654	0.845	0.914	0.725
EN1	0.654	0.821	0.983	0.807
EN2	0.114	0.031	-0.164	-0.143
EN3	0.663	0.875	0.983	0.792
PER1	0.724	0.755	0.546	0.926
PER2	0.114	0.031	-0.164	-0.143

Sumber : Output Algorithm Smart PLS-SEM 4.0

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai *Outer Loading* masing-masing indikator terhadap variabelnya sudah lebih tinggi dibandingkan hubungannya dengan konstruk variabel lain. Hasil perhitungan *Fornell-Larker Criterion* dan *Cross Loading* di atas menunjukkan bahwa validitas penelitian yang dirujuk dari *Discriminan Validity* menunjukkan kevalidannya. Hasil perhitungan sebelumnya menunjukkan bahwa penelitian sudah menunjukkan kevalidannya melalui uji *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*.

4.4.1.4. Uji Reliabilitas

Outer model selain diukur dengan menilai *convergent validity* dan *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan nilai *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel jika *composite reliability* mempunyai nilai > 0.7, maka konstruk dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator-indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang baik atau tidak dalam membentuk sebuah variabel laten.

Selanjutnya, pengujian dilakukan untuk menguji Reliabilitas penelitian melalui nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang berada di atas 0,6. Berikut adalah nilai reliabilitas penelitian :

Tabel 4.13
Nilai Pengolahan *Composite Reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)
BEHAVIORAL INTEGRITY	0.839	0.877
EMPOWERMENT	0.652	0.782
ENGAGEMENT	0.467	0.971
PERFORMANCE	0.592	0.856

Sumber : Output Algorithm Smart PLS-SEM 4.0

Tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* masing-masing variabel sudah memenuhi standar berada di atas 0,60. Hal tersebut menunjukkan bahwa reliabilitas penelitian dapat diterima. Selain itu, nilai *Composite Reliability* juga sudah lebih tinggi dibandingkan nilai nilai *Cronbach's Alpha*-nya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semua variabel penelitian sudah memenuhi persyaratan mengenai kriteria reliabilitas yang sesuai sebagai dasar penelitian SEM yang dapat dianalisis menggunakan SmartPLS.

Hasil pengukuran validitas dan reliabilitas menggunakan *Measurement Model* di atas menunjukkan bahwa alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel. Hasil ini menunjukkan bahwa alat ukur penelitian memiliki konsistensi yang dapat dipertanggungjawabkan.

4.4.2. Analisis *Structural Inner Model*

Setelah pengujian outer model yang telah memenuhi, berikutnya dilakukan pengujian inner model (model structural). Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk memastikan model struktural yang dibangun robust dan akurat. Tujuan dari uji *structural model* adalah melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji t dari *partial least square* itu sendiri. *Structural* atau *inner model* dapat diukur dengan melihat nilai *R-Square model* yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antar variabel dalam model.

Inner model dapat dievaluasi dengan melihat *R-Square* (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (path coefficient). Semakin tinggi nilai R-Square berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai path coefficients menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis.

Tahapan analisis yang dilakukan pada evaluasi model struktural dilihat dari beberapa indikator yaitu :

4.4.2.1. Analisis Variant (R2) atau Uji Determinasi

Analisis Variant (R2) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut. Nilai dari koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada Tabel 4.14 berikut

Tabel 4.14
Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
ENGAGEMENT	0.806	0.802
PERFORMANCE	0.845	0.840

Sumber : Output Algorithm Smart PLS-SEM 4.0

Berdasarkan pengolahan data pada Tabel 4.14 yang telah dilakukan dengan menggunakan program *Smart PLS 4.0* menunjukkan bahwa *Behavioral Integrity* dan *Employee Empowerment* memiliki pengaruh sebanyak 0,806 terhadap *Employee Engagement*. Perolehan tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya *Behavioral Integrity* dan *Employee Empowerment*, memiliki pengaruh sebesar 80,60% terhadap *Employee Engagement* dan sisanya 19,40% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

Begitu pula *Employee Engagement* memiliki pengaruh sebanyak 0,845 terhadap *Employee Performance*. Perolehan tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya *Employee Engagement*, memiliki pengaruh sebesar 84,50% terhadap *Employee Performance* dan sisanya 15,50% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

4.4.2.2. Penilaian *Goodness of Fit* (GoF)

Pengujian *goodness of fit model struktural* pada *inner model* menggunakan program *Smart PLS 4.0*, diperoleh nilai *R-square* (R^2) *Behavioral Integrity* dan *Employee Empowerment* sebesar 0,806 terhadap *Employee Engagement*. Begitu pula nilai *R-square* (R^2) *Employee Engagement* sebesar 0,845 terhadap *Employee Performance*.

Jika nilai *R-square* lebih besar dari 0,7 maka dikategorikan sebagai kuat. Hal ini menunjukkan bahwa model *goodness of fit model*

struktural pada *inner model* ini memberikan makna pengaruh yang kuat antar variabel dalam model.

Uji *goodness of fit* model dapat dilihat dari nilai $NFI \geq 0,662$ dinyatakan fit. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program Smart PLS 4.0 diperoleh nilai Model *Fit* sebagai berikut :

Tabel 4.15
Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.187	0.187
d_ULS	4.189	4.199
d_G	n/a	n/a
Chi-square	∞	∞
NFI	n/a	n/a

Sumber : Output Algorithm Smart PLS-SEM 4.0

Hasil uji *goodness of fit* model PLS pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai NFI 0,187 berarti FIT. Dengan demikian dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini telah memiliki *goodness of fit* yang tinggi dan layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

4.4.3. Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian *Inner Model* (model struktural) yang meliputi output r-square, koefisien parameter dan t-statistik. Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel pada akhirnya secara statistik memiliki keterkaitan atau

pengaruh seperti hipotesis yang diajukan sebelumnya atau mungkin juga menolak hipotesis yang telah diajukan.

Uji hipotesis merupakan tahapan untuk menguji kebenaran pernyataan sementara mengenai fenomena yang akan diteliti di lapangan. Uji hipotesis dilakukan dengan analisis statistik melalui data-data yang dikumpulkan untuk mengambil kesimpulan apakah menerima atau menolak pernyataan sementara tersebut. Hasil dari analisis merupakan kondisi nyata dari objek yang diteliti dan akan dapat diketahui apakah terjadi kesenjangan atau tidak antara variabel yang dijadikan tolok ukur dengan kondisi nyata di lapangan.

Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar kontrak, t-statistik, dan p-values. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (*Partial Least Square*) 4.0. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*.

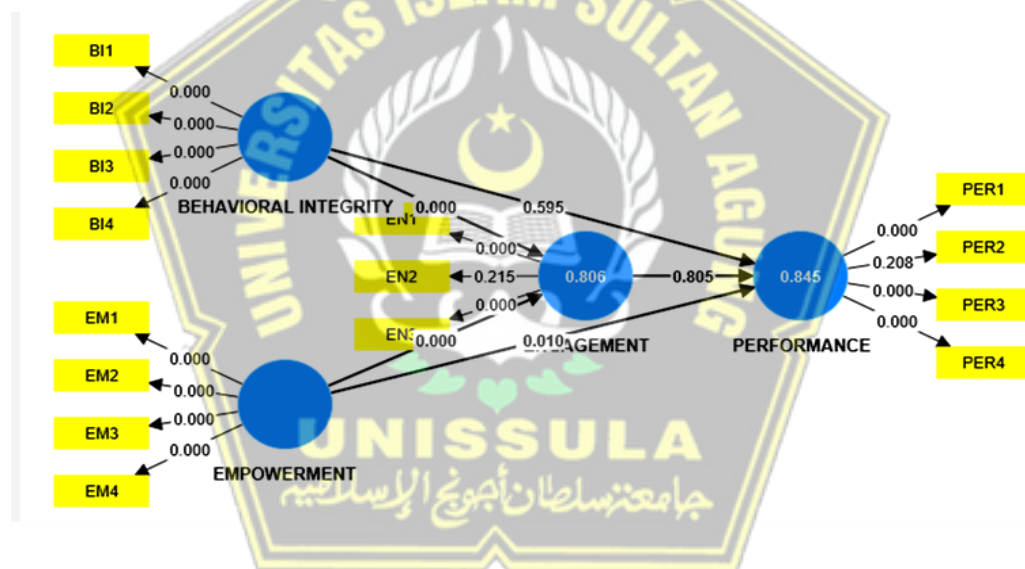
Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t-tatistic atau t-hitung yang sudah ditentukan. t-hitung yang dihasilkan dalam uji *botstrapping* harus lebih besar dari t-tabel *one tail* yaitu 1,65 untuk standar eror sebanyak 5% atau *p value* di bawah 0,05 (Hair *et al.* 2017 : 320).

Setelah menilai *inner* model, maka hal berikutnya mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini deilakukan dengan melihat

T-Statistics dan nilai *P-Values*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Values* < 0,05.

Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik > 1,96 dengan tingkat signifikansi *p-value* 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada hasil model penelitian ini dapat digambarkan seperti tampak pada Gambar 4.2

Gambar 4.2
Diagram Structural Inner Model PLS-SEM Bootstrapping



Berikut ini adalah hasil *Path Coefficients* pengaruh langsung :

Tabel 4.16
***Path Coefficients* (Pengaruh Langsung)**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BEHAVIORAL INTEGRITY → ENGAGEMENT	-0.616	-0.626	0.171	3.603	0.000
BEHAVIORAL INTEGRITY → PERFORMANCE	-0.110	-0.155	0.208	0.532	0.595
EMPOWERMENT → ENGAGEMENT	1.421	1.434	0.158	9.011	0.000
EMPOWERMENT → PERFORMANCE	0.970	1.058	0.378	2.580	0.010
ENGAGEMENT → PERFORMANCE	0.058	0.005	0.228	0.247	0.805

Sumber : Output Bootstrapping Smart PLS-SEM 4.0

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas menunjukkan bahwa dari kelima hipotesis, ada 3 yang berpengaruh langsung karena nilai *T Statistics* > 1,96 dan *P-Values* < 0,05. Sedangkan 2 hipotesis yang lain tidak berpengaruh langsung karena nilai *T Statistics* < 1,96 dan *P-Values* > 0,05. Hipotesis ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

Hipotesis pertama menguji apakah *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan). Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara *Behavioral Integrity* (X1) dengan *Employee Engagement* (Y1), memiliki nilai t-statistik *Behavioral Integrity* (X1) terhadap *Employee Engagement* (Y1) adalah sebesar 3,603 yang berarti lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan yaitu $0,000 < 0,05$ sehingga **hipotesis pertama diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa *Behavioral Integrity* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai angka *Original Sample* di *Bootstrapping* sebesar -0,616. Interpretasi penemuan ini adalah semakin tinggi *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku) akan diikuti oleh *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan).

Hipotesis kedua menguji apakah *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan). Hasil penelitian menunjukkan hubungan tidak

signifikan antara *Behavioral Integrity* (X1) dengan *Employee Performance* (Y2), memiliki nilai t-statistik *Behavioral Integrity* (X1) terhadap *Employee Performance* (Y2) adalah sebesar 0,532 yang berarti lebih kecil dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan yaitu $0,595 > 0,05$ sehingga **hipotesis kedua ditolak**. Hal tersebut membuktikan bahwa *Behavioral Integrity* terbukti tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai angka *Original Sample* di *Bootstrapping* sebesar -0,110. Interpretasi penemuan ini adalah semakin tinggi *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku) tidak akan diikuti oleh *Employee Performance* (Kinerja Karyawan).

Hipotesis ketiga menguji apakah *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan). Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara *Employee Empowerment* (X2) dengan *Employee Engagement* (Y1), memiliki nilai t-statistik *Employee Empowerment* (X2) terhadap *Employee Engagement* (Y1) adalah sebesar 9,011 yang berarti lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan yaitu $0,000 < 0,05$ sehingga **hipotesis ketiga diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa *Employee Empowerment* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai angka *Original Sample* di *Bootstrapping* sebesar 1,421. Interpretasi penemuan ini adalah semakin tinggi *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan) akan diikuti oleh

Employee Engagement (Keterlibatan Karyawan).

Hipotesis ke empat menguji apakah *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan). Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara *Employee Empowerment* (X2) dengan *Employee Performance* (Y1), memiliki nilai t-statistik *Employee Empowerment* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y1) adalah sebesar 2,580 yang berarti lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan yaitu $0,010 < 0,05$ sehingga **hipotesis ke empat diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa *Employee Empowerment* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai angka *Original Sample* di *Bootstrapping* sebesar 0,970. Interpretasi penemuan ini adalah semakin tinggi *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan) akan diikuti oleh *Employee Performance* (Kinerja Karyawan).

Hipotesis kelima menguji apakah *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan). Hasil penelitian menunjukkan hubungan tidak signifikan antara *Employee Engagement* (Y1) dengan *Employee Performance* (Y2), memiliki nilai t-statistik *Employee Engagement* (Y1) terhadap *Employee Performance* (Y2) adalah sebesar 0,247 yang berarti lebih kecil dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan yaitu $0,805 > 0,05$ sehingga **hipotesis kelima ditolak**. Hal tersebut

membuktikan bahwa *Employee Engagement* terbukti tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai angka *Original Sample* di *Bootstrapping* sebesar 0,058. Interpretasi penemuan ini adalah *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) tidak memiliki efek moderat pada hubungan *Employee Performance* (Kinerja Karyawan).

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Tujuan utama penelitian adalah untuk menjawab permasalahan di lapangan yang disusun secara sistematis dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian. Sebuah penelitian dapat bertujuan untuk memprediksi, mengembangkan, mengkonfirmasi atau memperkuat sebuah teori dari penelitian-penelitian sebelumnya. PLS-SEM menurut Latan dan Ghozali dapat digunakan untuk memprediksi sekaligus mengkonfirmasi teori. *Software* PLS-SEM sangat cocok digunakan untuk pengembangan teori. Inilah keunggulan PLS-SEM, yang memang dirancang untuk menguji teori atau data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Sebagai teknik prediksi, PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator dan menghindarkan masalah *factor indeterminacy* (ketidakpastian).

Penelitian mengenai Antecedent dan Konsekuensi *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

(BAPPEDA) Provinsi Jawa Tengah, selain mengkonfirmasi teori yang sudah ada juga bertujuan untuk pengembangan teori.

Pada bagian ini akan menjelaskan hasil analisis penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Anteseden dan Konsekuensi *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*. Karakteristik demografi responden diringkas menggunakan statistic deskriptif. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pria yaitu 65 responden atau sebanyak 57,02% berjenis kelamin pria dan sisanya 49 orang atau sebesar 42,98% berjenis kelamin wanita dengan tingkat pendidikan tertinggi S3 dan terendah SMA.

Mengingat literatur sebelumnya, penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu *Behavioral Integrity*, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement* dan *Employee Performance*. Selain itu, efek moderat dari *Employee Engagement* telah diperiksa. Sebanyak lima hipotesis dikembangkan dan diuji dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dan dibantu dengan software *SmartPLS 4.0*, hasil penelitian ini menunjukkan sebagai berikut:

1. *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan)

Pada hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa *Behavioral Integrity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sehingga hipotesis pertama diterima. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program *SmartPLS 4.0*, diperoleh hasil nilai T-

statistik yang dihasilkan adalah $3,603 > 1,96$ dan $p\text{ value } 0,000 < 0,05$ dengan nilai $R\text{-square}$ sebesar 0,806. Dapat disimpulkan bahwa *Behavioral Integrity* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil tersebut disebabkan sebagian besar responden dalam bekerja mengutamakan sikap jujur dan transparan, selalu berinisiatif dalam melaksanakan tugas, berusaha bijaksana dalam melaksanakan tugas, dan berusaha selalu bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas.

Hal ini mendukung penelitian Muhammad Abid Saleem (2019) tentang kepemimpinan transformasional dan *Employee Empowerment* (pemberdayaan karyawan) secara positif mempengaruhi *Employee Performance* (kinerja karyawan) dan komitmen organisasi melalui efek mediasional dari *Behavioral Integrity* (BI). Peran BI dalam meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen organisasi. BI secara positif memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional, *Employee Empowerment*, komitmen organisasi dan kinerja. *Employee Empowerment* (pemberdayaan karyawan) sebagai anteseden untuk meningkatkan komitmen dan *Employee Performance* (kinerja karyawan).

Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi lembaga/organisasi dalam menguji semua keputusannya. Integritas mengharuskan seorang pegawai untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas. Keempat unsur itu diperlukan untuk membangun kepercayaan dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang andal (Sukriah dkk,

2009).

Berbicara tentang integritas berarti berbicara tentang konsistensi antara dua hal, yaitu pikiran dan tindakan dalam bentuk pengambilan keputusan. Integritas sering dipahami dalam konteks perilaku dan perilaku integritas pada umumnya dipahami dalam kaitannya dengan etika dan moral. Keadaan berperilaku dengan integritas diharapkan muncul bukan hanya karena tuntutan pekerjaan yang mengharuskan seseorang untuk berintegritas, tetapi karena individu tersebut memahami dengan baik bahwa memiliki integritas adalah bagian dari proses untuk membangun sesuatu yang lebih baik di dalam keluarga, organisasi, atau Negara (Dwi Prawani Sri Redjeki dan Jefri Heridiansyah, 2013).

2. *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Pada hasil pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa *Behavioral Integrity* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*, sehingga hipotesis kedua ditolak. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program *SmartPLS 4.0*, diperoleh hasil nilai T-statistik yang dihasilkan adalah $0,532 < 1,96$ dan *p value* $0,595 > 0,05$ dengan nilai *R-square* sebesar 0,806. Dapat disimpulkan bahwa *Behavioral Integrity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil tersebut disebabkan sebagian besar responden dalam bekerja mengutamakan sikap jujur dan transparan, selalu berinisiatif dalam melaksanakan tugas, berusaha

bijaksana dalam melaksanakan tugas, dan berusaha selalu bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas, tidak diikuti dengan ingin selalu memberikan pelayanan selalu mengutamakan mutu, selalu bekerja tepat waktu dengan penuh semangat untuk mengejar target, ketepatan waktu dan efektivitas, bekerja sesuai waktu kerja yang telah ditetapkan, sebagian besar waktu responden di tempat kerja tidak digunakan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Behavioral Integrity (Integritas Perilaku) akan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja SDM ketika karyawan/pegawai tidak menerapkan prinsip moral dan nilai-nilai dalam bekerja.

Hal ini mendukung penelitian Yusnaena dan Syahril (2013) menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara integritas karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Sujiyanto (2017) menyimpulkan bahwa integritas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang ada pada dinas komunikasi dan informatika Kota Batu, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi integritas yang dimiliki pegawai terhadap organisasi/tempat dia bekerja belum tentu kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut juga akan mengalami peningkatan yang cukup signifikan, secara tidak langsung kinerja organisasi perangkat daerah (OPD) juga akan tidak mengalami peningkatan.

Begitupun penelitian Penelitian Muhammad Abid Saleem (2019) tentang kepemimpinan transformasional dan *Employee Empowerment* (pemberdayaan karyawan) tidak mempengaruhi *Employee Performance*

(kinerja karyawan) dan komitmen organisasi melalui efek mediasional dari *Behavioral Integrity* (BI). Peran BI dalam meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen organisasi secara negatif memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional, *Employee Empowerment*, komitmen organisasi dan kinerja.

3. *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan)

Pada hasil pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sehingga hipotesis ketiga diterima. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program *SmartPLS 4.0*, diperoleh hasil nilai T-statistik yang dihasilkan adalah $9,011 > 1,96$ dan $p\text{ value } 0,000 < 0,05$ dengan nilai *R-square* sebesar 0,806. Dapat disimpulkan bahwa *Employee Empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil tersebut disebabkan organisasi tempat responden bekerja selalu memberikan nilai tujuan pekerjaan sesuai idealisme atau standar individu, pimpinan responden selalu memberikan kepercayaan karyawan/pegawai dalam melakukan aktivitas dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki, pimpinan responden selalu memunculkan suatu perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah sebuah tugas Negara.

Employee Empowerment (Pemberdayaan Karyawan) merupakan salah satu upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman

sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, tanpa harus mendapat otoritas secara eksplisit dari manajer di atasnya.

Hal ini mendukung penelitian Judge dalam Yusti Pujisari (2001) mengatakan bahwa pemberdayaan selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

4. *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Pada hasil pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, sehingga hipotesis keempat diterima. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program *SmartPLS 4.0*, diperoleh hasil nilai T-statistik yang dihasilkan adalah $2,580 > 1,96$ dan *p value* $0,010 < 0,05$ dengan nilai *R-square* sebesar 0,845. Dapat disimpulkan bahwa *Employee Empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil tersebut disebabkan responden dalam bekerja ingin selalu

memberikan pelayanan selalu mengutamakan mutu, selalu bekerja tepat waktu dengan penuh semangat untuk mengejar target, bekerja sesuai waktu kerja yang telah ditetapkan, sebagian besar waktu responden di tempat kerja digunakan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Pemberdayaan karyawan menjadi faktor penting bagi organisasi yang sedang bersaing secara global pada perusahaan yang mempunyai teknologi tinggi. Pemberdayaan terjadi ketika seorang karyawan cenderung berbagi informasi, meningkatkan kemampuan intelektualnya untuk mendapatkan kekuasaan dalam perusahaan.

Pemberdayaan karyawan mencakup pembagian kekuasaan antara manajemen atas terhadap tingkat yang rendah. Pemberdayaan merupakan strategi yang efektif dimana organisasi menggunakannya untuk meningkatkan kemampuan dan tanggungjawab karyawannya, karena jika karyawan diberdayakan dia akan lebih efisien dalam melaksanakan tugasnya (Saifullah, Alam, Zafar & Humayon, 2015).

Hal ini mendukung penelitian Sinta Fitriana Dewi (2018) menyimpulkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan akan tinggi jika karyawan diberdayakan oleh perusahaan, karyawan mendapatkan wewenang dan tanggungjawab sendiri untuk menentukan suatu keputusan setelah karyawan mendapatkan wewenang dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan sendiri tanpa harus mendapatkan instruksi dari atasan sehingga berpengaruh terhadap

kinerja karyawan yang semakin tinggi.

Begitupun penelitian Nidhi Shridhar Natrajan (2018) mendukung peran mediasi dari keterlibatan karyawan dalam hubungan pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan. Seorang karyawan yang terlibat memiliki tingkat keterlibatan, komitmen, dan kepuasan yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai yang terlibat memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang memotivasi dan menanamkan antusiasme pada karyawan.

5. *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Pada hasil pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa *Employee Engagement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*, sehingga hipotesis kelima ditolak. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program *SmartPLS 4.0*, diperoleh hasil nilai T-statistik yang dihasilkan adalah $0,247 < 1,96$ dan *p value* $0,805 > 0,05$ dengan nilai *R-square* sebesar 0,806. Dapat disimpulkan bahwa *Behavioral Integrity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Interpretasi penemuan ini adalah *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) tidak memiliki efek moderat pada hubungan *Employee Performance* (Kinerja Karyawan). Hasil tersebut disebabkan organisasi tempat responden bekerja yang selalu memberikan nilai tujuan pekerjaan sesuai idealisme atau standar

individu, pimpinan responden selalu memberikan kepercayaan karyawan/pegawai dalam melakukan aktivitas dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki, pimpinan responden selalu memunculkan suatu perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah sebuah tugas Negara, tidak diikuti dengan memberikan pelayanan selalu mengutamakan mutu, selalu bekerja tepat waktu dengan penuh semangat untuk mengejar target, bekerja sesuai waktu kerja yang telah ditetapkan, sebagian besar waktu responden di tempat kerja digunakan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Adanya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui upaya peningkatan *employee engagement*. Robinson et al. (2004) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan.

Apabila karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya maka akan mempermudah perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaannya. Dalam penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di subjek penelitian.

Hal ini tidak mendukung penelitian Saks (2006) yang mengemukakan bahwa *engagement* terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan berhubungan negatif dengan keinginan untuk keluar. *engagement* memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi dan memiliki hubungan negatif dengan *intention to quit* dan dipercaya juga

berhubungan dengan kinerja dan perilaku peran ekstra (*extra-role behaviour*), yang sering juga disebut sebagai perilaku anggota organisasi atau *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*.

Sedangkan sebaliknya dengan penelitian Adel Christian P Sakeru (2019) menyatakan bahwa *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan, namun memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak memberikan pengaruh langsung, namun memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.





BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian dengan judul “Anteseden dan Konsekuensi *Employee Engagement* Sumber Daya Manusia BAPPEDA Provinsi Jateng.” dapat disimpulkan :

1. *Behavioral Integrity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program *SmartPLS 4.0*, diperoleh hasil nilai T-statistik yang dihasilkan adalah $0,603 > 1,96$ dan *p value* $0,000 < 0,05$ dengan nilai *R-square* sebesar 0,806. Interpretasi penemuan ini adalah semakin tinggi *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku) akan diikuti oleh *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan).
2. *Behavioral Integrity* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program *SmartPLS 4.0*, diperoleh hasil nilai T-statistik yang dihasilkan adalah $0,532 < 1,96$ dan *p value* $0,595 > 0,05$ dengan nilai *R-square* sebesar 0,806. Interpretasi penemuan ini adalah semakin tinggi *Behavioral Integrity* (Integritas Perilaku) tidak akan diikuti oleh *Employee Performance* (Kinerja Karyawan).
3. *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan

program *SmartPLS 4.0*, diperoleh hasil nilai T-statistik yang dihasilkan adalah $9,011 > 1,96$ dan *p value* $0,000 < 0,05$ dengan nilai *R-square* sebesar 0,806. Interpretasi penemuan ini adalah semakin tinggi *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan) akan diikuti oleh *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan).

4. *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program *SmartPLS 4.0*, diperoleh hasil nilai T-statistik yang dihasilkan adalah $2,580 > 1,96$ dan *p value* $0,010 < 0,05$ dengan nilai *R-square* sebesar 0,845. Interpretasi penemuan ini adalah semakin tinggi *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan) akan diikuti oleh *Employee Performance* (Kinerja Karyawan).
5. *Employee Engagement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program *SmartPLS 4.0*, diperoleh hasil nilai T-statistik yang dihasilkan adalah $0,247 < 1,96$ dan *p value* $0,805 > 0,05$ dengan nilai *R-square* sebesar 0,806. Interpretasi penemuan ini adalah *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) tidak memiliki efek moderat pada hubungan *Employee Performance* (Kinerja Karyawan).

5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini peneliti telah berupaya dengan semaksimal mungkin untuk memperoleh data yang sebenar-benarnya,

menganalisis secara bertahap berdasarkan metode penelitian yang digunakan, dan mengontrol proses analisis penelitian secara optimal. Peneliti menyadari bahwa apa yang telah peneliti lakukan tidak luput dari kesalahan, kekurangan, serta keterbatasan. Beberapa keterbatasan dari penelitian ini, antara lain :

1. Pendekatan positivisme dengan menggunakan metode kuantitatif dalam penelitian ini hanya dapat mengukur hal-hal yang dapat diamati sebagai indikator/*variable observed* dari variabel laten, sehingga memungkinkan terjadi bias dalam menggeneralisasikan temuan penelitian, hal ini dikarenakan banyaknya faktor yang berpengaruh terhadap *Behavioral Integrity, Employee Empowerment, Employee Engagement* dan *Employee Performance*
2. Model analisis faktor yang dibentuk dalam penelitian ini masih dapat diubah dan dimodifikasi sesuai kebutuhan penelitian, karena beberapa variabel tersebut memiliki sub-dimensi yang dapat berdiri sendiri sebagai sebuah variabel sebagaimana telah dilakukan dalam penelitian-penelitian yang lain.
3. Peneliti telah berusaha semaksimal mungkin menyusun instrumen agar dapat difahami oleh setiap orang yang menjadi responden penelitian, akan tetapi dikarenakan faktor kemampuan responden yang berbeda-beda dalam memahami instrumen penelitian yang diberikan, menyebabkan tidak lolosnya sebagian indikator yang mewakili variabel personal, organisasional dan kinerja pada uji analisis konstruk. Terseleksinya sebagian indikator tersebut mengakibatkan sebuah

variabel yang dipersyaratkan dalam teori, tidak dapat diukur secara menyeluruh.

4. Pertanyaan atau pernyataan responden yang terungkap dalam instrumen berbentuk angket bersifat *self evaluating* artinya responden mengevaluasi diri sendiri. Penggunaan angket/kuesioner yang bersifat *self evaluating* ini memungkinkan responden untuk memberikan jawaban tidak sebagaimana keadaan sebenarnya, walaupun instrumen penelitian yang digunakan telah dirancang semaksimal mungkin dan telah melalui berbagai tahapan yaitu; tahap uji coba (*pilot test*), uji validitas dan reliabilitas, serta uji analisis konstruk.
5. Berbagai kelemahan dan keterbatasan yang telah disebutkan tidak mengurangi kesahihan signifikansi hasil penelitian yang diperoleh. PLS-SEM adalah *tools* yang memiliki kekuatan prediksi dan unggul dalam menguji teori atau data yang lemah. Sebagai teknik prediksi, PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran adalah varian yang berguna untuk dijelaskan, sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator dan menghindarkan masalah *factor indeterminacy* (ketidakpastian).

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, saran yang dapat disampaikan untuk BAPPEDA Provinsi Jateng dan penelitian mendatang adalah :

1. *Behavioral Integrity, Employee Empowerment, Employee Engagement* dan *Employee Performance* adalah karakteristik produk atau jasa yang dalam meningkatkan pelayanan publik, oleh karena itu hendaknya BAPPEDA Provinsi Jateng berupaya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusianya dan selalu mempertahankan *Behavioral Integrity, Employee Empowerment, Employee Engagement* dan *Employee Performance* untuk meningkatkan kepercayaan terhadap kinerja karyawan dan pelayanan publik.
2. Dimungkinkan masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi variabel *Behavioral Integrity, Employee Empowerment, Employee Engagement* dan *Employee Performance*, oleh karena itu perlu dikembangkan penelitian berikutnya untuk menentukan faktor-faktor lain yang sangat mempengaruhi *Behavioral Integrity, Employee Empowerment, Employee Engagement* dan *Employee Performance* guna meningkatkan kepercayaan terhadap kinerja karyawan dan pelayanan publik untuk hasil yang nantinya ingin dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adel Christian P Sakeru, 2019. *Pengaruh Employee Engagement, Pemberdayaan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Motormanufacturing Indonesia*. Program Magister Manajemen Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.
- Adi Rianto, 2010. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, Jakarta : Granit.
- Bakker & Despoina, 2009. *The Crossover of daily work engagement: Test of an actor—partner interdependence model*. *Journal of Applied Psychology*, 94, (6), 1562-1571.
- Bakker & Leiter, 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research (in Japanese)*. Tokyo: Seiwa-shoten.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & Depalma, J. A. 2006. *On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206.
- Bates, 2004. “Getting Engaged”, *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Baumruk, 2004. “The Missing Link”, *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A, 1993. *Human Resource Management an experiential approach*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 10 No. 2, September : 124-135.
- Cacioppe, 1998. *Structured empowerment: an awardwinning program at the Burswood Resort Hotel*. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5), 264–274. <https://doi.org/10.1108/01437739810234332>
- Cataldo, 2011. *Focusing on Employee Engagement: How to Measure It and Improve It*. *White Paper*, UNC Kenan-Flagler Business School, UNC.
- Chong WT, Poh SC, Fazlizan A, Oon CS, Tiah CC, 2011. *Exhaust air and wind energy recovery system for clean energy generation*. *Jurnal: 2011 International Conference on Environment and Industrial Innovation (IPCBE 2011)*, Kuala Lumpur: IACSIT, Singapore.

- Conger dan Kanungo, 1988. *Charismatic Leadership in Organization*. Sage, Newbury Park, CA.
- Dessler, 2000. *How to Earn Your Employees' Commitment*. Academy of Management Executive, 13, 58-67.
- Drucker, 2001. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo Effendi.
- Dwi Prawani Sri Redjeki dan Jefri Herdiansyah, 2013. "Memahami Sebuah Konsep *Integritas*". Jurnal STIE Semarang. 5. No. 2. 1-14.
- Eccles, 1993. *Student council, volunteering, basketball, or marching band: what kind of extracurricular involvement matters?* Journal of Adolescent Research, Vol. 14, No. 10, 10 – 43.
- Endres & Mancheno-Smoak, 2008. *The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement*. *Organizational Development Journal*; Spring 26 (1).pp.69-78.
- Erna, 2011. *Manajemen Keuangan untuk Manajer Nonkeuangan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Fadzilah, 2006. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Self Of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan*, Jurnal Study Manajemen dan Organisasi.
- Ferdinand, 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harter et al., 2002. *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268-279.
- Hughes dan Rog, 2008. *Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engegement within Hospitality Organization*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No.7, pp.743-757
- Jagannathan, 2014. "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 No. 3, pp. 308-323.
- Joseph Jakisa Owor, 2015. *Antecedents and Outcomes of Employee Engagement in Soft Drink Industry in Uganda*. A Dissertation Presented to the College of

Higher Degrees and Research Kampala International University Kampala, Uganda.

- Judge, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Lodjo, 2013. *Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal EMBA 1 (3). 747-755.
- Luthans, 2008. *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York : McGraw-Hill.
- Mahardiani, 2004. *Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, 2002. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Marciano, 2010. *Carrots And Sticks Don't Work. Build A Culture Of Employee Engagement With The Principles Of RESPECT*. New York: The McGraw
- Mathis & Jackson, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kedua)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mathis dan Jackson, 2006. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Maxwell, 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan Di Dalam Diri Anda*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Muhammad Abid Saleem, Zahra Masood Bhutta, Muhammad Nauman, Sadaf Zahra, 2019. *Meningkatkan kinerja dan komitmen melalui kepemimpinan dan pemberdayaan: Sebuah kemunculan perspektif ekonomi*. Jurnal Internasional Pemasaran Bank, Vol. 37 Edisi: 1, pp.303-322, <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>.
- Nawawi, 2003. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta (ID): Gadjah Mada University Press.
- Nidhi Shridhar Natrajan, 2018. *Mencapai Kinerja Pekerjaan dari Pemberdayaan Melalui Mediasi Keterlibatan Karyawan: An Studi Empirik*. Jurnal Manajemen & Produksi Independen (IJM & P) <http://www.ijmp.jor.br>. 10, n. 3, Mei - Juni 2019 ISSN: 2236-269X.

- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: Penerbit LepKhair.
- Richman, 2006.. *A meta-analytic study of social desirability distortion in computer-administered questionnaires, traditional questionnaires, and interviews*. Journal of Applied Psychology, 84(5), 754-775.
- Rivai dan Basri, 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robertson dan Cooper, 2010. *Full Engagement : The Integration of Employee Engagement and Pshycological Well-Being. Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 31, No.4, 324-336.
- Robinson et al, 2004. *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Saifullah, Alam, Zafar & Humayon, 2015. *Job. Satisfaction: A Contest Between Human And Organizational Behavior*. Int.J.Eco.
- Saks, 2006. *Employee Engagement : Antecedents and Consequences*. Journal of Managerial Pshycology, Vol. 21, No.7, pp. 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. 2004. *UWES: Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schultz, 2015. *Psychology and Work Today: Pearson New International Edition CourseSmart eTextbook*, Taylor & Francis, London.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Sekaran, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Shaw, 2005. "An engagement strategy process for communicators", Strategic Communication Management, Vol. 9 No. 3, pp. 26-9.
- Sinta Fitriana Dewi, 2018. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta : BPFE.
- Spreitzer, 1995. *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. Academy of Management Journal 38 (5): 1442– 1465.

- Spreitzer, 2006. *Social Structural Characteristic of Psychological Empowerment*. Academy of Management Journal 39(2): 484-504.
- Sugiyono, 2009. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- , 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung : Alfabeta.
- Sujiyanto. 2017. *Pengaruh Integritas dan Loyalitas Pegawai terhadap Kebijakan Pimpinan dan Dampaknya terhadap Kinerja di Lingkungan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Batu*. JIMMU – Volume II- Nomor 2 – Agustus 2017, Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Islam Malang.
- Sukriah, 2009. “*Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Objektivitas, Integritas, dan Kompetensi terhadap Kualitas Hasil. Pemeriksaan*”. Jurnal Maranatha.
- Susanti Saragih, 2013. *Anteseden dan Konsekuensi Keterlibatan Karyawan: Studi pada Industri Perbankan Seminar Nasional dan Call for Paper*, Universitas Kristen Maranatha, Bandung 19-20 Juni 2013; ISSN 978-979-19940-2-6.
- Sutrisno, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suwanto dan Prisanca, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan. Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Thomas dan Velthouse, 1990. *Cognitive elements of empowerment: An*.
- Truss et al, 2013. “*Antecedents and Consequences of Employee Engagement*“, Journal of Managerial Psychology, Vol 21 Iss: 7 (2006) pp. 600 – 619
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta : PT.Raja Grafindo Prasada.
- Widodo, 2005. *Panduan Lengkap Belajar Mikrokontroller. Perancangan dan Aplikasi Mikrokontroller*. Jakarta : Gramedia Putra.
- Yuliandi, 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 5. BP. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Yusnaena dan Syahril, 2013. *Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan*, Jurnal Ilmiah , Vol IX
- Yusti Pujisari, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.