

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *LAISSEZ FAIRE* DAN  
KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA MELALUI  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PERANGKAT DESA DI  
KECAMATAN KENOHAN KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Magister

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh :

**HERRU KRISTANTO**  
NIM. 20402200077

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2024**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *LAISSEZ FAIRE* DAN  
KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA MELALUI  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PERANGKAT DESA DI  
KECAMATAN KENOHAN KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

TESIS  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Magister



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *Laissez Faire* DAN  
KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA MELALUI  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PERANGKAT DESA DI  
KECAMATAN KENOHAN KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

Disusun Oleh :

**HERRU KRISTANTO**  
**NIM. 20402200077**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Pembimbing

**Dr. Sri Hartono, SE., M.Si**

**NIP. 210495037**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *LAISSEZ FAIRE* DAN  
KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA MELALUI  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PERANGKAT DESA DI  
KECAMATAN KENOHAN KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

Disusun Oleh :

**HERRU KRISTANTO**

**NIM. 20402200077**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal, 06 September 2024

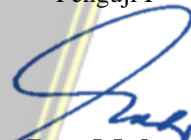
**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing



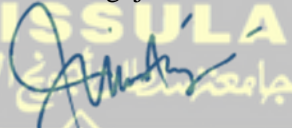
**Dr. Sri Hartono, SE., M.Si**  
**NIP. 210495037**

Penguji I



**Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si**  
**NIP. 19830119 200604 2 002**

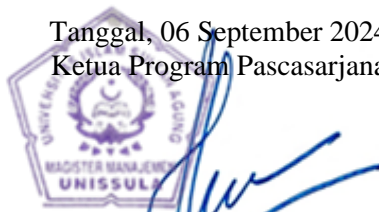
Penguji II



**Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si**  
**NIP. 19831226 200912 2 002**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, 06 September 2024  
Ketua Program Pascasarjana



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

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Herru Kristanto

NIM : 20402200077

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui *Employee Engagement* Pada Perangkat Desa Di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini

Pembimbing Samarinda, 06 September 2024  
Saya yang menyatakan,

**Dr. Sri Hartono, SE., M.Si**  
NIP. 210495037

**Herru Kristanto**  
NIM. 20402200077

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Herru Kristanto

NIM : 20402200077

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui *Employee Engagement* Pada Perangkat Desa Di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara**

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 Hak Cipta.

Penyataan 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.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Semarang, 07 September 2024

Yang Menyatakan,



**HERRU KRISTANTO**  
**NIM. 20402200077**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *Laissez Faire* DAN  
KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA MELALUI  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PERANGKAT DESA DI  
KECAMATAN KENOHAN KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

**HERRU KRISTANTO**

**Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Uninsula**

**Email : herru1302@gmail.com**

**ABSTRAK**

Tujuan dalam penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap *employee engagement*; untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja; untuk mengetahui gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja; untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja; untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja melalui *employee engagement*; dan untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement*. Populasi dalam penelitian ini ialah perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara dengan sampelnya sebanyak 100 responden. Analisa data yang digunakan adalah PLS-SEM atau *Path SEM Modeling* berbasis varian dengan bantuan program SmartPLS 4 dalam pengolahan data. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; komunikasi internal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja; gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement*; dan komunikasi internal berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement*.

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*; Komunikasi Internal; Employee Engagement; dan Kinerja.**

**THE EFFECT OF LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP STYLE AND  
INTERNAL COMMUNICATION ON PERFORMANCE THROUGH  
EMPLOYEE ENGAGEMENT IN VILLAGE OFFICIALS IN  
KENOHAN DISTRICT, KUTAI KARTANEGARA REGENCY**

**HERRU KRISTANTO**

**Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Unissula**

**Email : herru1302@gmail.com**

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to determine the effect of laissez faire leadership style has a significant effect on employee engagement; to determine the effect of internal communication on employee engagement; to determine the effect of employee engagement on performance; to determine the laissez faire leadership style on performance; to determine the effect of internal communication on performance; to determine the effect of laissez faire leadership style on performance through employee engagement; and to determine the effect of internal communication has a significant effect on performance through employee engagement. The population in this study was the village apparatus of Kenohan District in Kutai Kartanegara Regency with a sample of 100 respondents. The data analysis used was PLS-SEM or Path SEM Modeling based on variants with the help of the SmartPLS 4 program in data processing. The findings indicate that laissez faire leadership style has a positive and significant effect on employee engagement; internal communication has a positive and significant effect on employee engagement; employee engagement has a positive and significant effect on performance; laissez faire leadership style has a positive and significant effect on performance; internal communication has a negative and insignificant effect on performance; laissez faire leadership style has a positive and significant effect on performance through employee engagement; and internal communication has a positive and insignificant effect on performance through employee engagement.*

**Keywords: Laissez faire Leadership Style; Internal Communication; Employee Engagement; and Performance.**

**UNISSULA**  
جامعة سلطان ابي جويج الإسلامية



## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan, yang telah memberikan karunia dan rahmat- Nya bagi kita, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez Faire Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui Employee Engagement Pada Perangkat Desa Di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara.”*

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah mendapatkan bimbingan, dukungan serta dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada.

1. Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.H, selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si, selaku Ketua Program Magister Manajemen selaku Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Dr. Sri Hartono, SE., M.Si, Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga serta pikiran dalam membimbing penulisan tesis.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang dengan ikhlas telah memberikan ilmunya selama perkuliahan.
6. Seluruh staff akademik di Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu dalam kelancaran proses akademik selama perkuliahan.
7. Terimakasih kepada Istri; saudara; serta orang tua yang telah memberikan

*support* atau dukungan untuk dapat menyelesaikan tesis ini tepat waktu.

8. Terima kasih atas teman-teman angkatan 77 Kelas Manajemen Sumberdaya Manusia yang telah memberikan dukungan dan motivasi serta do'a kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini tepat waktu.

Penulis menyadari tidak ada yang tidak sempurna dalam dunia ini begitu juga dalam penulisan ini jika terdapat hal-hal sengaja maupun tidak sengaja mohon dimaafkan yang sebesar-besarnya. Semoga Tesis ini dapat memberikan informasi yang lebih bagi pembaca maupun penulis sendiri dalam mengelola pemasaran yang berkaitan dengan objek penelitian ini. Terima Kasih.

Samarinda, 27 Agustus 2024

Penulis,

  
**HERRU KRISTANTO**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN DEPAN</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	12
1.3. Tujuan Penelitian .....	13
1.4. Manfaat penelitian .....	14
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>16</b>
2.1. Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> .....	16
2.2. Komunikasi Internal.....	18
2.3. <i>Employee Engagement</i> .....	24
2.4. Kinerja .....	30
2.5. Pengembangan Hipotesis .....	34
2.5.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	34
2.5.2. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap <i>Employee</i> <i>Engagement</i> .....	35

2.5.3. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja .....	37
2.5.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> Terhadap Kinerja Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	38
2.5.5. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	39
2.5.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> Terhadap Kinerja Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	40
2.5.7. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	42
2.6. Konseptual Penelitian .....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>45</b>
3.1. Rancangan Penelitian .....	45
3.2. Definisi Operasional .....	45
3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	50
3.4. Populasi dan Sampel .....	50
3.5. Instrumen Penelitian .....	53
3.6. Teknik Pengumpulan Data .....	54
3.7. Teknik Analisa Data .....	54
3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	55
3.7.2. Analisis Statistik Inferensial .....	57
3.7.3. <i>PLS Predict</i> .....	70
3.7.4. Pengujian Hipotesis.....	71
3.7.5. Pengujian Mediasi.....	72

<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>74</b>
4.1. Deskripsi Data .....	74
4.1.1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> (X1) ...	74
4.1.2. Deskripsi Variabel Komunikasi Internal (X2) .....	77
4.1.3. Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i> (Y1) .....	77
4.1.4. Deskripsi Variabel Kinerja (Y2) .....	81
4.2. Deskripsi Frekuensi Kumulatif Responden .....	83
4.3. <i>Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) .....	86
4.3.1. Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	86
4.3.2. Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	95
4.3.3. Evaluasi Kecocokan Model ( <i>Goodness of Fit / GoF</i> ) .....	97
4.3.4. Evaluasi PLS <i>Predict</i> .....	99
4.4. Pengujian Hipotesis.....	100
4.5. Pengujian Mediasi.....	102
4.6. Pembahasan.....	105
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>124</b>
5.1. Kesimpulan .....	124
5.2. Saran .....	126
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	129

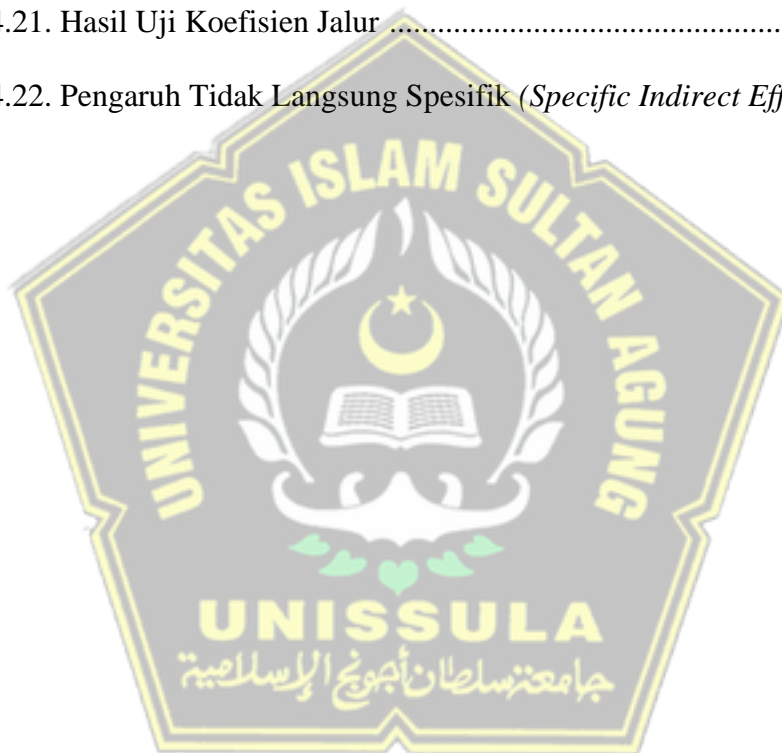
## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1. <i>Review</i> Penelitian Terdahulu .....	34
Tabel 3.1. Definisi Operasional Serta Parameter Variabel Penelitian .....	49
Tabel 3.2. Sampel Penelitian Menggunakan Metode Proporsionate <i>Stratified Random Sampling</i> .....	53
Tabel 3.3. Skala Penilaian Dalam Skala <i>Likert</i> .....	53
Tabel 3.4. Kriteria Persentase Tanggapan Responden .....	57
Tabel 4.1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> (X1) .....	75
Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Komunikasi Internal (X2) .....	77
Tabel 4.3. Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i> (Y1) .....	79
Tabel 4.4. Deskripsi Variabel Kinerja (Y2) .....	81
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	83
Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	84
Tabel 4.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	84
Tabel 4.8. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	85
Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Konvergen Menggunakan <i>Outer Loading</i> .....	88
Tabel 4.10. Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	89
Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Diskriminan Menggunakan <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> .....	90
Tabel 4.12. Hasil Nilai HTMT Setelah Mendrop Korelasi Indikator Tinggi.....	91
Tabel 4.13. Hasil Uji Konsistensi Reliabilitas .....	92
Tabel 4.14. Hasil Uji Kolinieritas Statistik ( <i>Inner VIF Values</i> ) .....	94

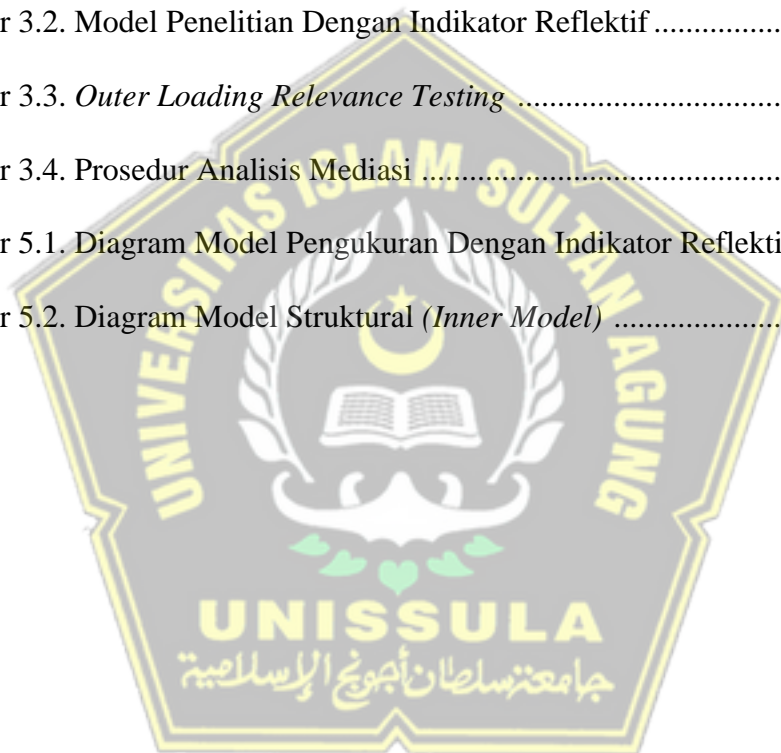
Tabel 4.15. Hasil Uji $R^2$ ( <i>R square</i> ) .....	94
Tabel 4.16. Hasil Uji <i>Effect Size</i> ( $f^2$ Test) .....	95
Tabel 4.17. Hasil Uji <i>Predictive Relevance</i> ( <i>Q-Square Test</i> ) .....	96
Tabel 4.18. Hasil Nilai <i>Communality Index</i> .....	98
Tabel 4.19. Hasil Pengujian Nilai SRMR .....	98
Tabel 4.20. Hasil Uji PLS <i>Predict</i> .....	99
Tabel 4.21. Hasil Uji Koefisien Jalur .....	100
Tabel 4.22. Pengaruh Tidak Langsung Spesifik ( <i>Specific Indirect Effect</i> ) .....	103



## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar 1.1. Target Dan Realisasi Kinerja Perangkat Desa Kecamatan Kenohan Selama Januari 2024 s.d Juni 2024.....	4
Gambar 2.1. Model Konseptual Penelitian .....	44
Gambar 3.1. Cara Melaporkan Hasil PLS-SEM .....	58
Gambar 3.2. Model Penelitian Dengan Indikator Reflektif .....	60
Gambar 3.3. <i>Outer Loading Relevance Testing</i> .....	64
Gambar 3.4. Prosedur Analisis Mediasi .....	69
Gambar 5.1. Diagram Model Pengukuran Dengan Indikator Reflektif .....	87
Gambar 5.2. Diagram Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	93





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Lampiran 2. Rekapitulasi Karakteristik Informasi Responden

Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden

Lampiran 4. Rekapitulasi Pengolahan Data Demografi (Karakteristik Informasi)

Responden Dengan Menggunakan IBM SPSS 29

Lampiran 5. Rekapitulasi Pengolahan Data Jawaban Responden Dengan

Menggunakan SmartPLS 4



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumberdaya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi perusahaan baik itu privat sektor maupun publik sektor karena keberadaannya sangat berarti dalam menjalankan serta memajukan segala kegiatan operasional yang dilakukan terkait dengan organisasi perusahaan sehari-hari sebagai tempat bekerja. Keberadaan sumberdaya manusia atau *human resources* perlu dikelola dengan sangat baik agar dapat mencapai hasil dari tujuan yang telah ditetapkan sesuai visi dan misi organisasi. Sebuah organisasi yang tidak hanya privat sektor tetapi juga publik sektor khususnya yang berada di lingkup pemerintahan desa perlu membutuhkan seorang karyawan atau pegawai yang kompeten dan inovatif guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan apalagi dalam menjalankan amanah dalam membangun kepercayaan masyarakat; meningkatkan kesejahteraan warga; dan menciptakan pemerintahan yang bersih dan efektif untuk semua lapisan masyarakat desa.

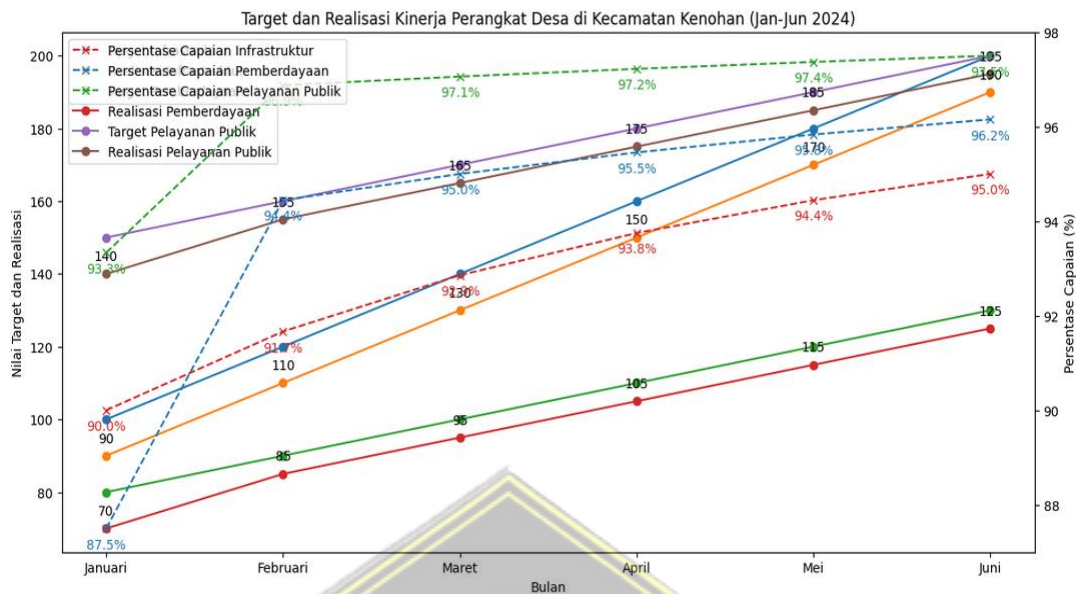
Pemerintahan desa sebagai unit pemerintahan terkecil di Indonesia tentu memiliki peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan administrasi dan pelayanan publik di tingkat lokal. Pemerintahan desa memiliki sumberdaya manusia yang disebut juga dengan perangkat desa. Perangkat desa, sebagai pelaksana administratif dan eksekutif, memegang tanggung jawab yang besar dalam memastikan kelancaran berbagai program dan kebijakan pemerintah.

Sebagai pelaksana dari kebijakan pemerintahan desa tentu diharapkan perangkat desa dapat bekerja seoptimal mungkin untuk memastikan kelancaran administrasi dalam melayani publik masyarakat desa yang bersih serta transparan dalam membangun masyarakat desa yang adil dan makmur. Di Indonesia pada umumnya serta Provinsi Kalimantan Timur pada khususnya di Kabupaten Kutai Kartanegara terdapat salah satu desa yang kaya akan sumber daya alam dan memiliki pemerintahan desa juga dalam mengatur berbagai macam kebijakan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang sejahtera dan berkeadilan yakni Desa di Kecamatan Kenohan.

Kenohan merupakan sebuah kecamatan yang terletak di wilayah pedalaman Kabupaten Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur. Kecamatan Kenohan memiliki wilayah mencapai 1.302,20 km<sup>2</sup>. Wilayah kecamatan Kenohan dibelah oleh Sungai Belayan yang merupakan salah satu anak Sungai Mahakam. Kecamatan Kenohan juga terletak di tepi sebuah danau besar di Kutai Kartanegara yakni Danau Semayang. Pola penyebaran penduduk masyarakat kecamatan ini terkonsentrasi di sepanjang sungai dan danau tersebut. Sektor perikanan, pertanian dan perkebunan masih menjadi andalan perekonomian masyarakat setempat. Di samping itu, peternakan ayam buras di kecamatan ini juga merupakan yang terbesar di Kabupaten Kutai Kartanegara yang mampu memproduksi puluhan ribu kilogram daging ayam maupun telur. Sebagai bagian dari wilayah yang kaya akan sumber daya alam, Desa di Kecamatan Kenohan memiliki berbagai potensi yang bisa dikembangkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya diantaranya pertanian; perkebunan; peternakan; perikanan; kehutanan; tambang; dan pariwisata

alam. Desa di Kecamatan ini memiliki sumber daya alam yang melimpah dan patut dikembangkan oleh masyarakat desa khususnya pemerintahan desa itu sendiri dimana dengan mengembangkan potensi yang ada maka dapat meningkatkan pendapatan; penciptaan lapangan kerja; pambangan infrastuktur; kesejahteraan masyarakat; dan pelestarian lingkungan. Disamping itu juga, Kecamatan ini memiliki sejumlah tujuan strategis dalam menyelenggarakan pemerintahan desa. Tujuan-tujuan ini dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat; memperkuat tata kelola pemerintahan; serta mendorong pembangunan yang berkelanjutan. Desa di Kecamatan ini berupaya menciptakan pemerintahan desa yang efektif; efisien; dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Melalui perencanaan dan pelaksanaan program yang tepat, diharapkan kesejahteraan masyarakat dapat meningkat, dan dapat berkembang menjadi desa yang maju dan mandiri.

Dalam rangka menghadapi tantangan yang besar untuk merencanakan pembangunan desa secara menyeluruh yang dapat dinikmati oleh segenap lapisan masyarakat maka pemerintahan desa dalam hal ini sumber daya manusianya atau perangkat kerjanya yang menjalankan segala kegiatan operasional pembangunan desa perlu untuk meningkatkan kinerjanya agar target yang diberikan dapat direalisasikan dengan baik bagi kesejahteraan masyarakat dan pembangunan desannya. Berikut target dan realisasi perangkat desa ini selama Januari 2024 hingga Juni 2024 pada Gambar 1.1. dibawah ini.



**Gambar 1.1. Target Dan Realisasi Kinerja Perangkat Desa Kecamatan Kenohan Selama Januari 2024 s.d Juni 2024**

**Sumber: Kantor Desa Kecamatan Kenohan, Tahun 2024.**

Sesuai Gambar 1.1 melukiskan adanya target, realisasi, dan persentase capaian kinerja perangkat desa di Kecamatan Kenohan, Kabupaten Kutai Kartanegara selama Januari 2024 sampai dengan Juni 2024 untuk indikator Pembangunan Infrastruktur Desa; Pemberdayaan Masyarakat; dan Pelayanan Publik. Garis Bulat Penuh menunjukkan target dan realisasi untuk masing-masing indikator; Garis Putus-Putus dengan Tanda X menunjukkan persentase capaian untuk masing-masing indikator. Angka di atas titik menunjukkan nilai realisasi, sedangkan angka di bawah titik menunjukkan persentase capaian. Dari Grafik 1.1 menunjukkan untuk Pembangunan Infrastruktur Desa dimana kinerja pembangunan infrastruktur desa menunjukkan tren peningkatan yang konsisten dari Januari hingga Juni 2024. Target bulanan cenderung naik, dan realisasi hampir selalu mendekati target, dengan persentase capaian yang semakin meningkat dari 90% di Januari hingga 95% di Juni. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya yang dilakukan dalam

pembangunan infrastruktur desa cukup berhasil dan efektif. Untuk Pemberdayaan Masyarakat Dimana target dan realisasi pemberdayaan masyarakat juga menunjukkan peningkatan yang positif. Persentase capaian meningkat dari 87.5% di Januari hingga 96.15% di Juni. Ini mengindikasikan bahwa program-program pemberdayaan masyarakat yang dijalankan semakin efektif seiring berjalannya waktu. Kemudian untuk Pelayanan Publik dimana kinerja pelayanan publik sangat memuaskan dengan persentase capaian yang konsisten tinggi. Mulai dari 93.33% di Januari hingga mencapai 97.5% di Juni. Hal ini mencerminkan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh perangkat desa sangat efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Secara keseluruhan, kinerja perangkat desa di Kecamatan Kenohan menunjukkan pencapaian yang baik dengan target yang realistis dan capaian yang mendekati atau bahkan melampaui target dalam beberapa bulan. Upaya yang dilakukan dalam ketiga indikator utama ini menunjukkan komitmen dan keberhasilan perangkat desa dalam melayani dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Kinerja perangkat desa menjadi salah satu indikator utama keberhasilan pemerintahan desa dalam melaksanakan berbagai program dan kegiatan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kinerja yang tinggi mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, baik manusia maupun anggaran, yang pada akhirnya berdampak pada pembangunan desa yang lebih baik. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perangkat desa sangat penting untuk memastikan bahwa sumberdaya manusia atau *human resources* dapat bekerja secara optimal. Salah satu faktor yang

dapat mempengaruhi kinerja perangkat desa ialah keterlibatan karyawan atau pegawai atau *employee engageent*.

*Employee engagement* atau keterlibatan karyawan, adalah konsep yang menggambarkan tingkat antusiasme; komitmen; dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka serta perusahaan tempat mereka bekerja. Ini mencakup seberapa termotivasi dan bersemangatnya karyawan untuk melakukan pekerjaan dan seberapa besar merasa berkontribusi pada tujuan organisasi. *Employee engagement* adalah faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai. Karyawan yang terlibat tidak hanya memberikan kontribusi yang lebih besar, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini pemerintahan desa perlu mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti memberikan pelatihan dan pengembangan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mendukung. *Employee engagement* (keterlibatan karyawan) dengan kinerja pegawai sangat erat dan signifikan. Keterlibatan karyawan mempengaruhi berbagai aspek pekerjaan yang secara langsung berdampak pada kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Adeniji et al., (2020) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian, penelitian serupa dari Hanafi, (2020) membuktikan *employeeen engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan penelitian lainnya memperkuat hal yang sama dari Mohammad et al., (2022) juga membuktikan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Atas hal ini, untuk lebih mempertahankan serta meningkatkan produktifitas atau kinerja menjadi lebih baik lagi maka sebaiknya *employee engagement* ini perlu terus dilakukan dalam suatu organisasi karena pegawai yang merasa terlibat biasanya lebih termotivasi dan bersemangat dalam pekerjaan sehingga memiliki motivasi yang tinggi mendorong kinerja yang lebih baik dan produktivitas yang lebih tinggi.

Perangkat desa sebagai pelaksana administratif dan eksekutif di tingkat paling dasar pemerintahan memiliki peran yang sangat vital dalam menjalankan berbagai program dan kebijakan pemerintah. Namun, kinerja perangkat desa sering kali menjadi sorotan, terutama dalam konteks manajemen dan kepemimpinan yang diterapkan. Salah satu gaya kepemimpinan yang sering diterapkan di berbagai organisasi, termasuk pemerintahan desa, adalah gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pemimpin yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya dalam mengambil keputusan dan menjalankan tugas tanpa banyak campur tangan. Meskipun gaya ini dapat mendorong kreativitas dan inovasi, terdapat kekhawatiran bahwa kurangnya arahan dan pengawasan dari pemimpin dapat menyebabkan penurunan kinerja. Berdasarkan observasi pada pemerintahan desa di Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara dalam hal ini kepala desa terkait gaya kepemimpinan *laissez-faire* kurang tegas dan menunggu disuruh dalam pengelolaan dana serta belanja desa yang digunakan untuk pelayanan publik serta pembangunan desa. Jika gaya kepemimpinan *laissez-faire* ini diterapkan dalam pemerintahan desa serta *human resources* yang berada pada lingkup pemerintahan desa khususnya kepala desa maka akan dapat



mempengaruhi kinerja yang dilaksanakan oleh setiap elemen-elemen yang berada di lingkungan tersebut. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* juga secara langsung mempengaruhi *employee engagement* dan juga secara tidak langsung faktor *employee engagement* ini terlibat dalam mempengaruhi kinerja pegawai. *Employee engagement* dapat meningkat ketika karyawan memiliki kepemimpinan yang mendukung. Kemampuan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung sebagai faktor pendorong *engagement*. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh yang kompleks terhadap kinerja, dengan pengaruhnya sering kali bersifat tidak langsung melalui *employee engagement*. Kebebasan dan otonomi yang diberikan oleh gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Namun, kurangnya arahan dan dukungan juga dapat menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian, yang dapat menurunkan tingkat keterlibatan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin yang menerapkan gaya *laissez-faire* untuk tetap menyediakan panduan umum dan dukungan ketika diperlukan, guna memastikan karyawan tetap terlibat dan kinerja tetap optimal.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanafi, (2020) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian lainnya dari Mohammad et al., (2022) memperkuat bukti bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Adeniji et al., (2020) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement*. Sedangkan, penelitian dari Mohammad et al., (2022) juga memperkuat bukti bahwa *employee engagement* memediasi gaya kepemimpinan *laissez faire* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal ini, gaya kepemimpinan *laissez faire* mempengaruhi secara langsung *employee engagement* dan *employee engagement* ini secara tidak langsung menjadi perantara atau memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja.

Selain faktor gaya kepemimpinan khususnya *laissez faire* yang digunakan atau diterapkan oleh Kepala Desa Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara dalam mempengaruhi kinerja individu dalam lingkup organisasi, komunikasi internal dalam organisasi juga memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas kerja. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan koordinasi, memperjelas tugas dan tanggung jawab, serta mengurangi miskomunikasi yang dapat menghambat produktivitas. Komunikasi internal tidak hanya memfasilitasi pertukaran informasi antara anggota organisasi, tetapi juga memainkan peran penting dalam membentuk budaya kerja, koordinasi tim, dan memberikan arah yang jelas bagi tujuan bersama. Komunikasi internal memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) di dalam sebuah organisasi. Secara langsung, komunikasi internal yang efektif membantu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, transparan, dan inklusif. Hal ini berkontribusi dalam meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan.

Di Desa Kecamatan Kenohan, Kabupaten Kutai Kartanegara, komunikasi

internal yang efektif menjadi pondasi utama dalam membangun hubungan yang baik antara pemerintah desa dan masyarakatnya. Melalui komunikasi yang terbuka dan jelas, pemerintah desa tidak hanya menyampaikan informasi mengenai program-program pembangunan dan kegiatan sosial, tetapi juga mendengarkan serta merespons aspirasi dan kebutuhan masyarakat secara proaktif. Komunikasi yang efektif ini menciptakan rasa kepercayaan dan keterlibatan yang lebih tinggi di antara warga masyarakat. Mereka merasa didengar; dihargai; dan terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi kehidupan mereka sehari-hari. Akibatnya, tingkat partisipasi masyarakat dalam berbagai kegiatan desa meningkat, serta rasa memiliki terhadap kemajuan desa semakin kuat. Secara tidak langsung juga, komunikasi internal yang baik di Desa tidak hanya mempengaruhi tingkat keterlibatan masyarakat, tetapi juga berdampak pada kinerja pemerintah desa. Ketika masyarakat merasa terlibat secara aktif dan mendukung inisiatif-inisiatif pembangunan, pemerintah desa dapat menjalankan program-program dengan lebih efektif dan efisien. *Employee engagement* yang tinggi membawa dampak positif dalam bentuk kolaborasi yang lebih baik, inovasi yang lebih cepat, serta peningkatan produktivitas di semua tingkatan. Karyawan pemerintah desa, termotivasi oleh keterlibatan masyarakat dan dukungan yang diterima, bekerja dengan lebih antusias dan bersemangat untuk memberikan yang terbaik bagi kemajuan desa. Dengan demikian, komunikasi internal yang efektif di desa tidak hanya memperkuat keterlibatan masyarakat, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja pemerintah desa melalui peningkatan *employee engagement* yang terwujud dalam kolaborasi yang harmonis dan keberhasilan program-program

pembangunan yang lebih signifikan.

Sesuai hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari & Netra, (2020) membuktikan secara langsung komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Kemudian, penelitian dari Asjari & Gunawan, (2022) memperkuat bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dan, penelitian lainnya dari Haryanto et al., (2024) membuktikan pula komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* bertindak sebagai mediator atau *intervening* dalam hubungannya antara komunikasi internal dan kinerja karyawan karena komunikasi yang baik meningkatkan *engagement*, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Ketika karyawan terlibat, mereka lebih berkomitmen dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka, yang merupakan hasil dari komunikasi internal yang efektif. Komunikasi internal yang efektif memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan *employee engagement*. Dengan memastikan bahwa karyawan merasa diberi informasi yang cukup dan suara mereka didengar, organisasi dapat meningkatkan tingkat keterlibatan dan motivasi karyawan. Karyawan yang *engaged* cenderung bekerja lebih keras, lebih proaktif, dan lebih termotivasi, yang semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Asjari & Gunawan, (2022) membuktikan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Kemudian, penelitian dari Milisani et al., (2024) membuktikan juga secara tidak langsung komitmen organisasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Dari hasil penelitian terdahulu ini menjadi bukti bahwa *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh komunikasi internal. Disamping itu juga, *employee engagement* berperan sebagai variabel melalui atau mediasi antara pengaruhnya pada komunikasi internal terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil uraian masalah pada penelitian ini, maka peneliti tertarik dengan judul penelitian ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez Faire Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui Employee Engagement Pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara.”***

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara?.
2. Apakah komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara?.
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara?.
4. Apakah gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara?.

5. Apakah komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara?.
6. Apakah gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement* pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara?.
7. Apakah komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement* pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara?.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menegaskan secara verbal terhadap capaian berdasarkan masalah yang dirumuskan sebagai berikut untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap *employee engagement* pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara.
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap *employee engagement* pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara.
3. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara?.
5. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara?.

6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja melalui *employee engagement* pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara.
7. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja melalui *employee engagement* pada Perangkat Desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara.

### **7.1. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari seluruh rangkaian kegiatan penelitian dan hasil penelitian adalah berikut.

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai efektivitas gaya kepemimpinan *laissez-faire* dalam konteks pemerintahan desa; memperluas pemahaman tentang peran komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja organisasi. Mengidentifikasi peran mediasi dari *employee engagement* dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Ini memberikan penjelasan lebih rinci tentang mekanisme yang mendasari hubungan tersebut, yang bisa menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut dan pengembangan teori yang lebih mendalam; serta memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan, komunikasi internal, *employee engagement*, dan kinerja dalam konteks pemerintahan desa, yang sebelumnya mungkin kurang terjelajahi. Ini bisa memperkaya literatur yang ada dan menjadi referensi untuk penelitian di konteks serupa.

#### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan praktis bagi pengelola sumber daya manusia di pemerintahan desa tentang bagaimana meningkatkan *engagement* karyawan melalui strategi komunikasi yang tepat dan gaya kepemimpinan yang sesuai. Ini bisa membantu dalam merancang program pengembangan dan pelatihan yang lebih tepat sasaran. Serta diharapkan dapat memberikan informasi berharga bagi pembuat kebijakan di tingkat kabupaten tentang pentingnya mendukung program-program yang meningkatkan *engagement* dan kinerja perangkat desa melalui pelatihan kepemimpinan dan komunikasi yang efektif.





## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Menurut Robbins, (2015:262), gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah merupakan gaya kepemimpinan yang sangat pasif, oleh karenanya gaya kepemimpinan tersebut paling kurang efektif dari perilaku pemimpin. Kemudian, menurut Sutrisno, (2016:213), gaya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar tercapai hasil yang diharapkan.

Menurut Susanto, (2017:30), gaya kepemimpinan *laissez faire* merupakan gaya kepemimpinan yang meminimalkan keterlibatan pemimpin dalam proses pengambilan keputusan, dan karenanya memungkinkan pengikut untuk membuat keputusan sendiri, namun karyawan masih harus bertanggung jawab untuk hasil kerjanya. Lebih lanjut penjelasan, Wijaya, (2017:134), gaya kepemimpinan *laissez faire* merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada kelompok dan arahan kepada bawahan untuk membuat keputusan secara individual, dan perlakuan kepada bawahan seolah-olah pemimpin tidak campur tangan. Sedangkan, menurut Adiwilaga, (2018:68), gaya kepemimpinan *laissez faire* merupakan gaya kepemimpinan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan. Gaya ini berasumsi bahwa tugas disajikan kepada kelompok agar mereka menentukan teknik dalam

penyelesaiannya secara individu guna mencapai tujuan dan juga mencapai sasaran-sasaran kebijakan suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang diungkapkan diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah gaya kepemimpinan yang lebih menitikberatkan pada pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan setiap pekerjaan, sehingga dalam pelaksanaan dan tanggung jawabnya pun juga diberikan kepada bawahan.

Menurut Wibowo, (2016:26), gaya kepemimpinan *delegative* atau *laissez faire* memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

- a. Pemimpin memberi pekerja atau kelompok pekerja tanggung jawab secara penuh dalam mengambil keputusan.
- b. Pemimpin tidak menjalankan peran dalam pertimbangan kecuali jika ditanya.
- c. Pemimpin hanya bekerja di belakang layar.

Kemudian, menurut Supartha & Sintaasih (2017:70), gaya kepemimpinan *laissez faire* terdapat beberapa ciri-ciri diantaranya, yaitu sebagai berikut.

- a. Pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan baik kelompok maupun individu.
- b. Pemimpin menyediakan bahan-bahan yang bermacam-macam yang membuat orang selalu siap bila pemimpin memberikan informasi pada saat ditanya. Dan pemimpin tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
- c. Pemimpin sama sekali tidak ada partisipasi dalam penentuan tugas.
- d. Pemimpin kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu

kejadian.

Menurut Badu & Djafri, (2017:37), mengungkapkan terdapat kelebihan gaya kepemimpinan *laissez faire*, yaitu sebagai berikut.

- a. Anggota kelompok secara bebas mengambil keputusan dengan keterlibatan minimal dari pimpinan.
- b. Bahan yang disediakan oleh pemimpin membuat anggota selalu siap bila dia akan memberikan informasi saat menjawab pertanyaan.
- c. Anggota kelompok membuat keputusan yang sesuai dengan pencapaian tujuan.

Lebih lanjut dari penjelasan Badu & Djafri, (2017:37) mengungkapkan juga kelemahan gaya kepemimpinan *laissez faire*, yaitu sebagai berikut.

- a. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- b. Kritikan yang secara impulsif diberikan kepada anggota kelompok atau pertanyaan yang tidak bermaksud mengatur suatu peristiwa.
- c. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- d. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.

Menurut Tumbol et al., (2014:40), menungkapkan indikator gaya kepemimpinan *laissez faire*, adalah sebagai berikut.

- a. Delegasi wewenang

Dartikan sebagai pelimpahan wewenang seorang pemimpin kepada bawahannya untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu. Dalam proses ini seseorang pimpinan mengalokasikan wewenang ke bawahannya.

- b. Tanggung jawab pekerjaan

Sebagai pemimpin, sikap tanggung jawab dan mental merupakan suatu hal

yang harus di terapkan dalam setiap karakter pemimpin. Sebagai pemimpin harus siap menerima risiko yang mungkin saja terjadi pada organisasi yang sedang ia pimpin. Dalam situasi seperti itu sikap tanggung jawab tersebut sangatlah dibutuhkan dalam seorang pemimpin.

### c. Kemampuan kerja

Suatu hasil kerja yang di capai seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas tugas yang di bebaskan kepada bawahannya yang di dasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan pengertian diatas, indikator yang digunakan dalam penelitian ini terkait gaya kepemimpinan *laissez faire* ialah delegasi wewenang; tanggung jawab pekerjaan; serta kemampuan kerja.

## 2.2. Komunikasi Internal

Menurut Ruliana, (2016:94), komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara pada administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan organisasi dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan itu berlangsung secara horizontal dan vertikal didalam organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung. Kemudian, menurut Samsinar & Rusnali, (2017:148), komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antara sesama bawahan, dan sebagainya. Proses komunikasi internal ini bisa berujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media nirmassa).

Menurut Siregar et al., (2021:106), komunikasi internal merupakan pertukaran gagasan antara pimpinan dan anggota organisasi yang dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal di dalam organisasi yang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan (*operation and management*). Sedangkan, menurut Tarore, (2023:71), komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan dan sebagainya. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antarpribadi ataupun kelompok.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah diungkapkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal merujuk pada pertukaran informasi, gagasan, dan pesan antara anggota organisasi di dalam suatu entitas, seperti perusahaan, lembaga pemerintah, atau organisasi *non-profit*.

Menurut Sastroatmodjo et al (2021:14) komunikasi dikatakan efektif apabila dilaksanakan dengan 4 tahap, yaitu fact finding, planning, communicating and evaluation.

a. *Fact Finding* (pengumpulan fakta)

Pada tahap ini seseorang yang akan melakukan kegiatan komunikasi harus mencari serta mengumpulkan fakta dan data terlebih dahulu.

b. *Planning* (rencana)

Berdasarkan fakta dan data tersebut dibuat lah suatu rencana tentang apa yang akan dikemukakan dan bagaimana mengemukakannya.

c. *Communicating* (komunikasi atau pelaksanaan komunikasi)

Merupakan tahap lanjutan dari tahap planning, dimana pada tahap

communicating terjadi proses komunikator sedang berkomunikasi dengan komunikannya.

d. *Evaluation* (Evaluasi)

Penelitian dan analisis kembali diperlukan untuk melihat bagaimana hasil dari komunikasi tersebut. Hasil dari tahap ini akan menjadi bahan bagi perencanaan selanjutnya, yaitu untuk melakukan kegiatan komunikasi berikutnya.

Komunikasi memberi peluang bagi kita untuk melakukan sesuatu yang penting dalam kehidupan, oleh karena itu komunikasi mempunyai fungsi tertentu dalam kehidupan manusia. Karena komunikasi itu mempunyai fungsi dalam kehidupan seseorang. Menurut Robbins dan Judge (2018:223-224), ada 4 fungsi komunikasi didalam sebuah organisasi:

a. Sebagai pengendalian

Komunikasi berperan untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara. Organisasi memiliki otoritas hirarki (wewenang) dan panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

b. Sebagai Motivasi

Komunikasi membantu meningkatkan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik dilakukan, dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Sebagai pernyataan emosional

Kelompok kerja merupakan sumber utama dari interaksi sosial bagi banyak pekerja. Komunikasi di dalam kelompok adalah mekanisme dasar para anggota yang memperlihatkan kepuasan dan prestasi. Oleh karena itu komunikasi menyediakan

pernyataan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

d. Sebagai informasi

Fungsi ini untuk memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh individu dan atau kelompok untuk mengambil keputusan dengan mengirimkan data yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai pilihan.

Menurut Samsinar & Rusnali, (2017:148), terdapat beberapa jenis komunikasi internal organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Komunikasi Vertikal

Yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dan lain-lain kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan.

b. Komunikasi horizontal atau lateral

Yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Pesan dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antarbagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode, dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

Menurut Balakrishnan & Masthan, (2013:4), terdapat lima faktor yang dapat

digunakan untuk menilai komunikasi internal, diantaranya sebagai berikut.

a. *Superior-Subordinate Communication*

Faktor *superior-subordinate communication* mencerminkan pernyataan mengenai komunikasi yang positif antara bawahan dan atasan karena itu meliputi pertukaran dorongan, pemahaman, dan kejujuran diantara keduanya.

b. *Quality of Information*

Faktor *quality of information* mencerminkan seberapa puas seorang karyawan terhadap cara manajemen dalam memberikan sumber informasi, penerimaan hadiah (reward), serta memberikan pemahaman atas tujuan organisasi dan pekerjaan.

c. *Superior Openness*

Superior openness merupakan faktor utama yang menghubungkan fungsi level manajemen atau level atasan (superior). Faktor ini menjelaskan bagaimana perasaan karyawan mengenai manajer mereka di dalam memberikan informasi dan bagaimana mereka dapat merasa terbuka dan jujur dalam berbagi informasi.

d. *Opportunities for Upward*

Communication Faktor ini mencerminkan perasaan seorang karyawan mengenai sudut pandang dan opini yang didengar dan diintegrasikan dalam kegiatan sehari-hari.

e. *Reliability of Communication*

Faktor ini menggambarkan ide atau gagasan karyawan yang sehubungan dengan penerimaan informasi yang dapat dipercaya dari pihak manajemen dan dari rekan kerjanya. Selain itu, faktor ini dapat mengukur keakuratan, kepercayaan, dan keandalan dari informasi yang diberikan oleh manajemen dan rekan kerja.



Kemudian, menurut Novinger, (2018:122) terdapat dimensi dan indikator komunikasi, yaitu sebagai berikut.

#### 1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antar pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan, dan sebagainya. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antar pribadi ataupun komunikasi antar kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media manusia). Indikator untuk dimensi ini yaitu:

##### a. Komunikasi vertikal

Komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberi laporan-laporan, saran-saran, serta pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan.

##### b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi antara sesama, seperti dari pegawai kepada pegawai, pesan dalam komunikasi ini mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah. Untuk membangun semangat kerja pegawai.

#### 2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi

dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat daripada pimpinan sendiri. Yang dilakukan sendiri oleh pimpinan hanyalah tertera pada hal-hal dianggap sangat penting saja. Indikator untuk dimensi ini yaitu:

a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak

Komunikasi ini dilaksanakan umumnya, bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk seperti *press release*, artikel, surat kabar atau majalah, brosur, *leaflet*, *poster*, konferensi pers. Zaman modern ini media massa memegang peranan penting dalam menyebarkan informasi untuk melancarkan komunikasi eksternal.

b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, indikator yang digunakan dalam penelitian ini terkait komunikasi internal ialah komunikasi vertikal serta komunikasi horizontal.

### **2.3. Employee Engagement**

Menurut Shuck, (2019:81), "*employee engagement as a positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*". Artinya, keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan menyatu. Kemudian, menurut Dessler, (2020:18), *employee engagement* secara psikologis mengacu pada keterlibatan, terjadi konektivitas

dengan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan akan memiliki keterhubungan yang tinggi dengan pekerjaan mereka dan karena itulah mereka mau bekerja keras untuk mencapai target sehingga keterlibatan karyawan sangat penting bagi pemberi kerja saat ini karena mendorong kinerja.

Pendapat serupa disampaikan oleh Haski-Leventhal et al., (2020:39), *“employee engagement is the employee's willingness and ability to contribute to the company on an ongoing basis”*. Artinya keterikatan pegawai adalah kemauan dan kemampuan pegawai untuk berkontribusi pada perusahaan secara berkelanjutan. Adapun pendapat lain disampaikan oleh Segalla, (2021:41), *“employee engagement is about how to achieve the company's strategic goals by creating developing human resources, and every level starting from staff, managers, and executives is fully activated in their work so they can give their best effort.”* Artinya, keterlibatan karyawan adalah tentang bagaimana mencapai tujuan strategis perusahaan dengan menciptakan sumber daya manusia yang berkembang, dan setiap level mulai dari staf, manajer, dan eksekutif sepenuhnya aktif dalam pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memberikan upaya terbaik mereka.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah diungkapkan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* merupakan tingkat keterlibatan, komitmen, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung lebih produktif, inovatif, dan berkontribusi positif terhadap lingkungan kerja. Mereka merasa dihargai, termotivasi, dan terhubung dengan tujuan serta nilai-nilai organisasi.

Menurut Shuck, (2019:86) mengelompokan jenis-jenis *employee engagement* pada kinerja pegawai berdasarkan tingkat *engagement*, antara lain diantaranya:

1. Terikat (*engaged*)

Dimana pegawai bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan mereka. Mereka mendorong inovasi dan memajukan organisasi dengan tingkat kreativitas yang tinggi.

2. Tidak terikat (*not engaged*)

Pada jenis ini pegawai pada dasarnya cenderung "keluar". Mereka tidak melakukan apa-apa, hanya menghabiskan waktu tanpa energi atau gairah dalam pekerjaan mereka (tidak ada semangat pada jenis *employee engagement* ini).

3. Secara aktif melepaskan diri (*actively disengaged*)

Pegawai tidak hanya tidak bahagia, mereka sibuk keluar dengan bertindak keluar dari ketidakbahagiaan mereka, (mereka cenderung tidak nyaman berada di lingkungan organisasi, tidak adanya motivasi yang biasanya dilatar belakangi rasa kecewa sebagai akibat situasi dan kondisi yang pernah terjadi).

Menurut Shuck, (2019:68) mengemukakan bahwa terdapat 3 dimensi dan indikator dalam *employee engagement* diantaranya sebagai berikut.

1. *Vigor* (semangat)

Ditandai dengan tingkatan energi yang tinggi, ketangguhan mental, berkeinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

a. Energi dan stamina yang tinggi.

- b. Kesungguhan dalam bekerja.
- c. Kegigihan dan ketekunan.

## 2. *Dedication* (dedikasi)

Ditandai oleh rasa antusias dalam bekerja, pegawai yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, inspirasi, dan tantangan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Pengorbanan, tenaga, pikiran, dan waktu.
- b. Rasa penuh makna.
- c. Antusiasme.
- d. Kebanggaan.

## 3. *Absorption* (menyatu)

Ditandai dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap perusahaan dan serius dalam pekerjaannya. Dimana pegawai akan merasakan waktu cepat berlalu dan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Konsentrasi.
- b. Keseriusan.
- c. Menikmati pekerjaan.

Menurut Bakker & Demerouti, (2017:318), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *employee enegement*, yakni sebagai berikut:

### a. *Job Resources*

Merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk: mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya

psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan, dan perkembangan personal.

b. *Salience of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

c. *Personal Resources*

Merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena memiliki skor *extraversion* dan *conscientiousness* yang lebih tinggi serta memiliki skor *neuroticism* yang lebih rendah.

Menurut Shuck, (2019:90) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* pegawai diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan kerja (*work environment*)

Lingkungan kerja yang mendukung seperti rasa nyaman, aman dan supportif akan mendorong terciptanya *employee engagement* yang tinggi dan positif. Selain itu fasilitas-fasilitas penunjang yang dimiliki organisasi akan mempermudah pegawai dalam mengoptimalkan kemampuannya dalam bekerja. Adapun lingkungan kerja yang berpengaruh terbagi menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik (dimana semua keadaan yang berbentuk fisik diantaranya fasilitas, dan sarana prasarana yang diperuntukan pegawai) dan lingkungan kerja non-fisik (yaitu sesuatu hal berkaitan dengan hubungan kerja seperti kepedulian, kerja sama,

kompensasi, asuransi).

b. Kepemimpinan (*leadership*)

Konsistensi pemimpin dalam membina pegawai dapat menimbulkan keterikatan pegawai, pemimpin organisasi diharapkan dapat memiliki beberapa keterampilan seperti keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam memberikan *feedback*, dan keterampilan dalam mengevaluasi pekerjaan yang baik untuk para pegawai, hal tersebut dapat berdampak kepada peningkatan *employee engagement* yang tinggi dan positif. Pemimpin yang diantaranya mampu menjadi sumber inspirasi, meningkatkan motivasi bekerja, komunikatif dan kreatif.

c. Tim dan hubungan kerja (*team and co-worker*)

Tim dan hubungan kerja mencakup jalinan hubungan pegawai dengan rekan kerja lainnya di lingkungan kerja. Dalam ruang lingkup ini, rekan kerja yang dapat memberikan dukungan serta motivasi kepada rekan lainnya akan dapat menciptakan *employee engagement* yang baik dan positif.

d. Pelatihan dan pengembangan karir (*training and career development*)

Ruang lingkup pelatihan dan pengembangan karir meliputi *reward*, jenjang karir, serta pengembangan diri. Pelatihan dan pengembangan karir yang diberikan perusahaan kepada pegawai dapat menciptakan hubungan baik yang memicu timbulnya *employee engagement* yang tinggi dan positif, yang tidak hanya baik untuk organisasi tetapi baik untuk individu pegawainya.

e. Kompensasi (*compensation*)

Ruang lingkup kompensasi meliputi kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan kepada pegawai. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan

kepada pegawai dan tanggungjawabnya selama bekerja. Kompensasi meliputi gaji, tunjangan, serta fasilitas penunjang.

f. *Organizational policies, procedures, structure and system* (kebijaksanaan organisasi, prosedur, struktur dan system)

Ruang lingkup kebijakan organisasi meliputi design kerja yang dibuat perusahaan untuk pegawainya. Kebijakan organisasi tersebut memuat tentang kebebasan pegawai dalam bekerja serta aturan dan tututan dalam bekerja. Kebebasan yang dimaksud adalah apakah pegawai diizinkan untuk mengekspresikan diri dalam pekerjaannya.

g. *Workplace well-being* (kesejahteraan kerja)

Ruang lingkup kesejahteraan kerja meliputi keadaan nyaman yang dirasakan oleh pegawai ketika berada pada lingkungan kerja.

Berdasarkan pengertian diatas, indikator yang digunakan dalam penelitian ini terkait *employee engagement* ialah *vigor* (semangat); *dedication* (dedikasi); serta *absorption* (menyatu).

#### 2.4. Kinerja

Menurut Moehariono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Pendapat Mulyadi (2014:63), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya untuk mencapai hasil kerja. Proses mencapai hasil kerja



karyawan meliputi perilaku karyawan dilingkungan kerja dan kondisi karyawan baik di dalam perusahaan atau di luar perusahaan. Sedangkan, menurut Priansa, (2018:271), mengungkapkan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Kemudian, menurut Adiyadnya, (2022:43), kinerja pegawai adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah diungkapkan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan hasil (*output*) dari pencapaian tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada individu karyawan.

Menurut Dharma (2014:355) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja karyawan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kualitas

Pengukuran kinerja seorang karyawan adalah dengan melihat kualitas kerja yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Penyelesaian bukan hanya terlihat dari penyelesaian tetapi juga dapat dilihat dari kecakapan dan juga hasil.

2. Kuantitas

Pengukuran kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kuantitas kerja yang diberikan dalam waktu tertentu. Dengan kualitas tersebut seorang karyawan memiliki kemampuan ataupun kepercayaan untuk melakukan kerja-kerja organisasi.

### 3. Ketepatan waktu

Ketetepatan waktu berkaitan dengan sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan, menurut Steiner & Miner, (2018:67), dimensi dan indikator kinerja pegawai yaitu sebagai berikut.

#### a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dalam pemberian tugas seorang pegawai yang menjadi kualitas kinerja lebih baik. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- (1) Kerapihan
- (2) Ketelitian
- (3) Hasil kerja

#### b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- (1) Kecepatan dalam bekerja
- (2) Kemampuan dalam bekerja

#### c. Tanggung jawab

Tanggung jawab menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu:

- (1) Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
- (2) Tanggung jawab pengambilan keputusan pada tugas

d. Kerjasama

Kerja sama adalah kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- (1) Jalinan kerjasama
- (2) Kemampuan bekerja secara tim

e. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta menunjukkan tanggung jawab dalam tugas yang sudah menjadi Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- (1) Inisiatif dalam mengambil tindakan
- (2) Pekerjaan diselesaikan secara mandiri

Berdasarkan pengertian diatas, indikator yang digunakan dalam penelitian ini terkait kinerja ialah kualitas kerja; kuantitas kerja; tanggung jawab; kerjasama; dan inisiatif.

## 2.5. Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Terhadap *Employee Engagement*

Gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah gaya kepemimpinan yang lebih menitikberatkan pada pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam

melaksanakan setiap pekerjaan, sehingga dalam pelaksanaan dan tanggung jawabnya pun juga diberikan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan *laissez faire* ini dalam pengukurannya untuk memperbaiki serta meningkatkan *employee engagement* menggunakan delegasi wewenang dimana hal ini memberikan kebebasan serta tanggung jawab dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan tanpa intervensi pimpinan; kemudian, tanggung jawab pekerjaan dimana mengacu pada sejauh mana tanggung jawab yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaannya; serta kemampuan kerja yang mengacu pada kemandirian karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tanpa *control* dari pimpinan.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memungkinkan kebebasan dan otonomi yang tinggi bagi anggota tim, namun bisa kurang efektif dalam situasi yang memerlukan arahan dan dukungan aktif dari pemimpin. Gaya ini dapat berhasil jika anggota tim memiliki motivasi tinggi, kompeten, dan mampu bekerja secara mandiri, tetapi bisa menyebabkan kurangnya koordinasi dan konsistensi dalam pencapaian tujuan organisasi jika tidak dikelola dengan baik. Konsistensi pemimpin dalam membina pegawai dapat menimbulkan keterikatan pegawai dimana pemimpin dalam suatu organisasi diharapkan dapat memiliki beberapa keterampilan seperti keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam memberikan *feedback*, dan keterampilan dalam mengevaluasi pekerjaan yang baik untuk para pegawai yang berdampak secara langsung kepada peningkatan *employee engagement* yang tinggi dan positif. *Employee engagement* dapat meningkat ketika karyawan memiliki kepemimpinan yang mendukung. Kemampuan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh secara langsung sebagai faktor

pendorong *engagement* melalui pemberian motivasi pengakuan kepada karyawan dan dialog untuk pengembangan karir karyawan yang akan membuat karyawan menjadi lebih semangat di tempat kerja.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanafi, (2020) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Kemudian, penelitian lainnya dari Mohammad et al., (2022) memperkuat bukti bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan kajian teoritik dan empiris yang dirumuskan maka hipotesis pertama yang diajukan, ialah.

H1 : gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

### **2.5.2. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap *Employee Engagement***

Komunikasi internal merujuk pada pertukaran informasi, gagasan, dan pesan antara anggota organisasi di dalam suatu perusahaan, institusi, atau lembaga tertentu. Komunikasi internal adalah salah satu elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Komunikasi internal merujuk pada indikator atau parameter yang digunakan melalui komunikasi vertikal dimana komunikasi ini berupa pertukaran informasi atau instruksi antara berbagai tingkatan struktur organisasi serta komunikasi horizontal dimana pertukaran informasi, koordinasi, dan kolaborasi antara anggota karyawan atau hirarki yang sama.

Komunikasi internal yang efektif membantu membangun hubungan yang kuat antara manajemen dan karyawan. Ketika informasi mengalir dengan bebas dan

transparan, karyawan merasa lebih dihargai dan dipercaya. Hal ini meningkatkan rasa kepercayaan mereka terhadap manajemen dan organisasi secara keseluruhan. *Employee engagement* dalam proses pengambilan keputusan melalui komunikasi khususnya komunikasi internal yang terbuka membuat pegawai merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Ketika pegawai merasa suara mereka didengar dan kontribusi mereka dihargai, mereka cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi. Ini meningkatkan tingkat *engagement* mereka terhadap pekerjaan dan organisasi sehingga jelas bahwa komunikasi internal dapat berpengaruh secara langsung pada peningkatan keterlibatan karyawan *employee engagement*

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari & Netra, (2020) membuktikan secara langsung komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Kemudian, penelitian dari Asjari & Gunawan, (2022) memperkuat bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dan, penelitian lainnya dari Haryanto et al., (2024) membuktikan pula komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan kajian teoritik dan empiris yang dirumuskan maka hipotesis kedua yang diajukan, ialah.

H2 : komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

### **2.5.3. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja**

Perilaku yang membawa seseorang dan terikat terhadap pekerjaannya disebut *employee engagement*. Pegawai dengan keterikatan yang tinggi cenderung

memiliki energi dan memiliki hubungan afektif dengan aktivitas pekerjaan mereka dan merasa mampu untuk menyelesaikan segala tuntutan pekerjaan yang diberikan sehingga hal ini berdampak pada peningkatan kinerjanya. Dalam meningkatkan kinerja melalui *employee engagement* dapat menggunakan *vigor* dimana keinginan pegawai untuk berusaha keras menyelesaikan pekerjaannya; *dedication* dimana perasaan keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya; serta *absorption* dimana tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan.

*Employee engagement* terjalin ketika seorang individu pegawai berkomitmen dalam melakukan pekerjaannya di dalam organisasi serta termotivasi buat menggapai tingkatan kinerja yang besar. Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan. Karyawan yang *engaged* lebih mungkin berpartisipasi dalam kolaborasi dan kerja tim yang efektif. Mereka cenderung memiliki hubungan kerja yang lebih baik dengan rekan-rekan mereka, yang meningkatkan sinergi dan efisiensi dalam tim. Ini menghasilkan pencapaian target tim yang lebih baik dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Adeniji et al., (2020) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian, penelitian serupa dari Hanafi, (2020) membuktikan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan penelitian lainnya memperkuat hal yang sama dari Mohammad et al., (2022) juga membuktikan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teoritik dan empiris yang dirumuskan maka hipotesis ketiga yang diajukan, ialah.

H3 : *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

#### **2.5.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Terhadap Kinerja**

Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja individu dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan *laissez-faire*, yang dikenal dengan pendekatan minimalis di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan bertindak, seringkali diperdebatkan efektivitasnya dalam konteks organisasi formal.

Dalam gaya kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin cenderung memberikan delegasi penuh atas wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya, tanpa banyak memberikan arahan atau supervisi. Dalam beberapa situasi, gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan inisiatif individu, karena mereka diberi kebebasan untuk menjalankan tugas mereka sendiri. Namun, dalam situasi di mana struktur dan arahan yang lebih kuat dibutuhkan, gaya kepemimpinan *laissez-faire* bisa menyebabkan kebingungan, kurangnya koordinasi, dan penurunan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dharejo et al., (2021) membuktikan bahwa kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, penelitian dari Donkor et al., (2021) mengungkapkan gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan, penelitian lain dari Sulistiyani et al., (2022) memperkuat bukti



bahwa kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teoritik dan empiris yang dirumuskan maka hipotesis keempat yang diajukan, ialah.

H4 : gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

#### **2.5.5. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja**

Komunikasi internal merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen organisasi yang berfungsi untuk memastikan bahwa informasi, instruksi, dan umpan balik dapat mengalir dengan lancar di antara berbagai tingkat organisasi. Efektivitas komunikasi internal sangat memengaruhi kinerja individu dan kelompok, karena komunikasi yang baik memungkinkan koordinasi, kolaborasi, dan pemahaman yang lebih baik terhadap tujuan organisasi. Komunikasi internal yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan terbuka, di mana karyawan merasa terlibat dan didengarkan. Ini bisa meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan pada akhirnya, kinerja mereka. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman, konflik, penurunan moral, dan kinerja yang rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno & Iqbal, (2022) membuktikan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, penelitian dari Karsikah et al., (2023) membuktikan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan, penelitian lainnya dari Mappuji et al., (2023) memperkuat bukti bahwa komunikasi

internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teoritik dan empiris yang dirumuskan maka hipotesis kelima yang diajukan, ialah.

H5 : komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

### **2.5.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Terhadap Kinerja Melalui**

#### ***Employee Engagement***

Gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah salah satu pendekatan kepemimpinan yang ditandai dengan minimnya keterlibatan pemimpin dalam pengambilan keputusan dan memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengatur pekerjaannya sendiri. Gaya kepemimpinan *laissez faire* menitikberatkan pada pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan atau anggota tim dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Sementara itu, *employee engagement* mengacu pada tingkat keterlibatan, komitmen, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dianggap sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan khususnya *laissez faire* ini yang dianggap bahwa minimnya pemimpin dalam mengambil keputusan akan berdampak pada kinerja karyawan secara keseluruhan. Seperti halnya pemimpin yang kurang memotivasi kepada timnya dan jarang memberi penghargaan kepada kinerja baik pegawainya, namun bisa memarahi timnya apabila pegawai memiliki sedikit kesalahan, padahal pegawai yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, mau menerima tantangan dan merasa pekerjaannya memberi makna bagi dirinya. Hal tersebut akan berdampak positif bagi kinerja pegawai dan perkembangan organisasi

menjadi lebih baik.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Adeniji et al., (2020) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement*. Kemudian, penelitian dari Mohammad et al., (2022) memperkuat bukti bahwa *employee engagement* memediasi gaya kepemimpinan *laissez faire* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat berperan sebagai variabel melalui atau *intervening* yang mempengaruhi gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan *laissez faire* dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan karyawan atau *employee engagement*.

Berdasarkan kajian teoritik dan empiris yang dirumuskan maka hipotesis keempat yang diajukan, ialah.

H6: gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement*

### **2.5.7. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui *Employee Engagement***

Komunikasi internal merujuk pada pertukaran informasi, gagasan, dan pesan antara anggota organisasi. Jika komunikasi internal efektif maka akan mempengaruhi kinerja pegawai yang berarti perlu peran serta keterlibatan karyawan atau *employee engagement* dalam melaksanakan pekerjaanya. Komunikasi internal yang efektif memastikan bahwa informasi penting disampaikan dengan jelas dan tepat waktu. Ini membantu karyawan memahami

tujuan organisasi, tugas mereka, dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Ketika karyawan memiliki informasi yang mereka butuhkan, mereka lebih mampu bekerja dengan efisien dan efektif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Komunikasi internal yang baik meningkatkan keterlibatan karyawan dengan membuat mereka merasa dihargai dan didengar. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapat informasi yang cukup dan bahwa suara mereka didengar oleh manajemen, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi. *Employee engagement* sendiri merujuk pada sejauh mana karyawan merasa berkomitmen dan terlibat secara emosional dalam pekerjaan.

*Employee engagement* bertindak sebagai mediator atau *intervening* dalam hubungannya antara komunikasi internal dan kinerja karyawan karena komunikasi yang baik meningkatkan *engagement*, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Ketika karyawan terlibat, mereka lebih berkomitmen dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka, yang merupakan hasil dari komunikasi internal yang efektif. Komunikasi internal yang efektif memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan *employee engagement*. Dengan memastikan bahwa karyawan merasa diberi informasi yang cukup dan suara mereka didengar, organisasi dapat meningkatkan tingkat keterlibatan dan motivasi karyawan. Karyawan yang *engaged* cenderung bekerja lebih keras, lebih proaktif, dan lebih termotivasi, yang semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Asjari & Gunawan, (2022) membuktikan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh positif dan

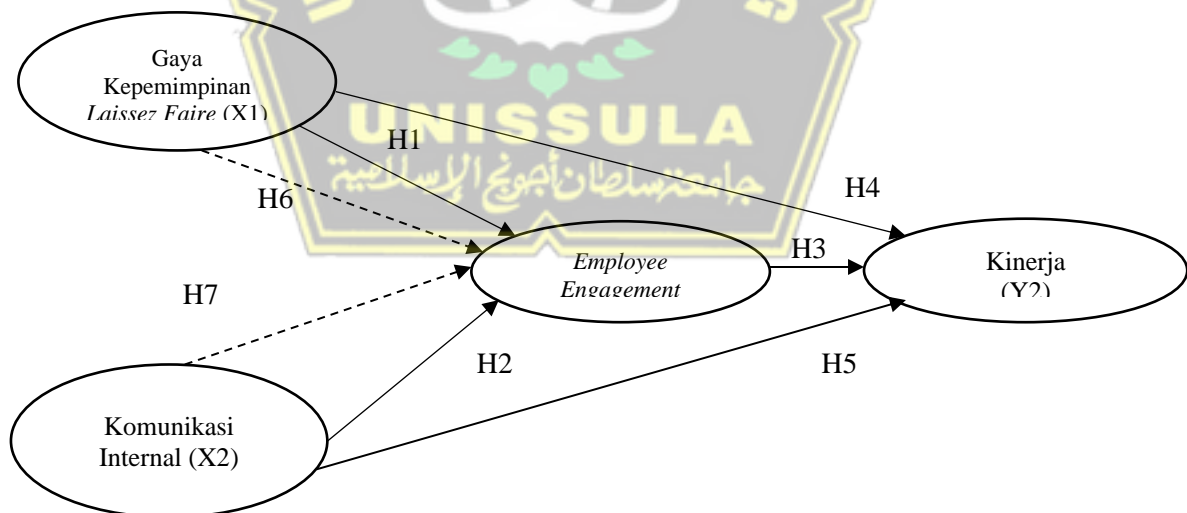
signifikan dari komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Kemudian, penelitian dari Milisani et al., (2024) membuktikan juga secara tidak langsung komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*.

Berdasarkan kajian teoritik dan empiris yang dirumuskan maka hipotesis kelima yang diajukan, ialah.

H7 : komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement*

### 2.3. Konseptual Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan tujuan yang ingin diungkapkan serta keterkaitan antar variabel dan pengembangan hipotesis penelitian yang diuraikan maka penulis membuat kerangka konseptual penelitian seperti yang terlihat pada model Gambar 2.1 dibawah ini.



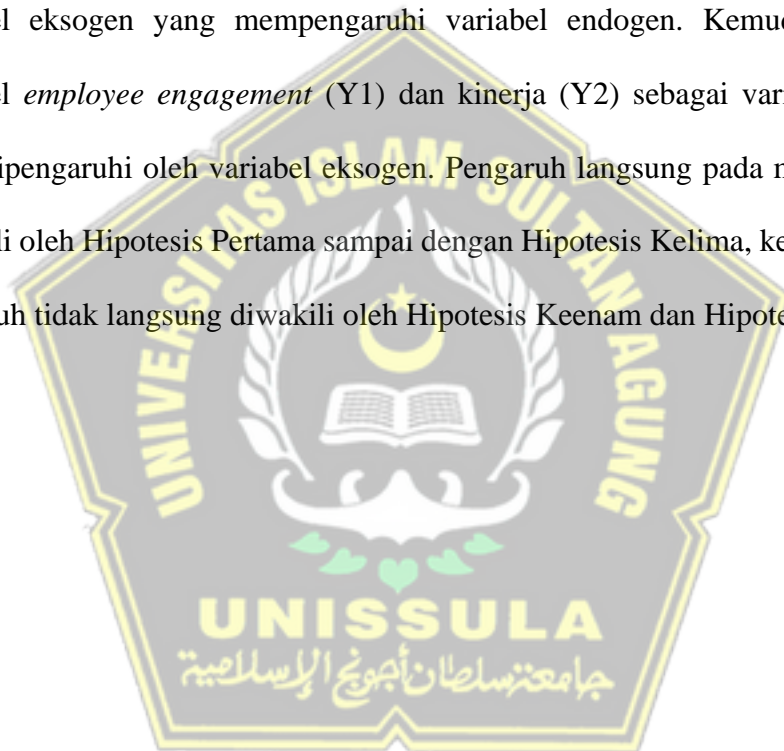
**Gambar 2.1. Model Konseptual Penelitian**

**Sumber : Dikembangkan oleh Peneliti, Diolah Tahun 2024.**

**Keterangan : —————> Pengaruh Langsung**

-----► **Pengaruh Tidak Langsung atau Melalui**

Bersumber Gambar 2.1 diatas secara konseptual melukiskan adanya pengaruh antar konstruk atau variabel baik secara langsung yang ditandai dengan arah panah tunggal maupun tidak langsung dengan arah panah tunggal garis putus-putus. Variabel yang dilibatkan pada model tersebut meliputi gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1); dan komunikasi internal (X2); variabel ini bertindak sebagai variabel eksogen yang mempengaruhi variabel endogen. Kemudian, terdapat variabel *employee engagement* (Y1) dan kinerja (Y2) sebagai variabel endogen yang dipengaruhi oleh variabel eksogen. Pengaruh langsung pada model tersebut diwakili oleh Hipotesis Pertama sampai dengan Hipotesis Kelima, kemudian untuk pengaruh tidak langsung diwakili oleh Hipotesis Keenam dan Hipotesis Ketujuh.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Rancangan Penelitian**

Dalam suatu penelitian pasti diperlukan desain atau rancangan penelitian agar semua proses penelitian dapat terlaksana dengan baik dan sistematis. Desain atau rancangan penelitian sangat berguna dalam proses pelaksanaan penelitian. Rancangan atau desain penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Hair & Brunsveld (2020:161), data kuantitatif mengacu pada pengukuran di mana angka digunakan secara langsung untuk mewakili karakteristik sesuatu, karena metode ini dicatat langsung dengan angka yang cocok untuk analisis statistik. Lebih lanjut penjelasan Hair & Brunsveld (2020:162), selain menggunakan metode kuantitatif, desain penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *explorative*. Menurut Hair & Brunsveld (2020:162), penelitian eksplorasi berguna ketika pernyataan penelitian tidak jelas atau ketika sedikit teori yang tersedia untuk memandu pengembangan hipotesis.

#### **3.2. Definisi Operasional**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yakni variabel eksogen yang terdiri dari gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1); dan komunikasi internal (X2); sedangkan variabel endogen yang terdiri dari *employee engagement* (Y1); dan kinerja (Y2). Untuk lebih memberikan pemahaman secara praktis maka variabel-variabel penelitian harus terlebih dahulu didefinisikan sesuai dengan obyek dan karakteristik penelitian. Definisi konseptual yang sudah dijelaskan pada Bab II atas

masing-masing variabel kemudian dioperasionisasikan kedalam definisi operasional yang langsung berkaitan dengan obyek penelitian (unit analisis). Definisi operasional variabel penelitian, ialah sebagai berikut.

#### 1. Variabel eksogen (X)

Variabel ini dianggap memiliki pengaruh atau mempengaruhi terhadap variabel lainnya, namun tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model penelitian. Variabel eksogen dalam penelitian, ialah.

##### a. Gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1)

Gaya kepemimpinan *laissez faire* merupakan cara seorang pimpinan atau kepala Desa di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara dalam menghadapi bawahannya dengan memakai metode pemberian keleluasaan pada bawahan. Adapun indikator atau parameter yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan *laissez faire* menurut Tumbol et al., (2014:40), yaitu.

- (1) Delegasi wewenang mengacu pada sejauh mana kepala desa memberikan kebebasan serta tanggung jawab kepada perangkat desa dan warga untuk mengambil keputusan yang relevan dengan tugas-tugas mereka tanpa memerlukan persetujuan atau intervensi langsung dari kepala desa.
- (2) Tanggung jawab pekerjaan mengacu pada sejauh mana perangkat desa dan warga merasa bertanggung jawab atas hasil kerja mereka sendiri, termasuk pencapaian tujuan dan pemecahan masalah yang mungkin muncul dalam pelaksanaan program desa.
- (3) Kemampuan kerja mengacu pada tingkat kompetensi dan kemandirian perangkat desa dan warga dalam melaksanakan tugas-tugas mereka tanpa



bimbingan atau pengawasan langsung dari kepala desa.

b. Komunikasi internal (X2)

Komunikasi internal merupakan penerimaan dan pengiriman berbagai pesan organisasi dalam kelompok formal dalam suatu organisasi di pemerintahan desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Adapun indikator atau parameter yang digunakan untuk mengukur komunikasi internal menurut Novinger, (2018:122), yaitu.

- (1) Komunikasi vertikal merujuk pada pertukaran informasi dan instruksi antara berbagai tingkatan hierarki dalam struktur organisasi desa. Ini mencakup komunikasi dari atasan kepada bawahan (komunikasi ke bawah) dan dari bawahan kepada atasan (komunikasi ke atas).
- (2) Komunikasi horizontal merujuk pada pertukaran informasi, koordinasi, dan kolaborasi antara anggota perangkat desa yang berada pada tingkat hierarki yang sama atau setara.

b. *Employee engagement*

*Employee engagement* merupakan tingkat komitmen, motivasi, dan keterlibatan emosional yang dimiliki terhadap pekerjaan mereka oleh perangkat desa Kecamatan Kenoha di Kabupaten Kutai Kartanegara. Adapun indikator atau parameter yang digunakan untuk mengukur *employee engagement* menurut Shuck, (2019:68), yaitu.

- (1) *Vigor* adalah tingkat energi, ketahanan mental, dan keinginan untuk berusaha keras dalam bekerja pada perangkat desa.

(2) *Dedication* adalah perasaan keterikatan yang kuat, inspirasi, dan kebanggaan terhadap pekerjaan pada perangkat desa.

(3) *Absorption* adalah tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan, sehingga perangkat desa merasa waktu berlalu dengan cepat saat bekerja dan sulit untuk melepaskan diri dari tugas.

c. Kinerja (Y2)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan atau dijalankan oleh individu pegawai selaku perangkat desa Kecamatan Kenoha di Kabupaten Kutai Kartanegara. Adapun indikator atau parameter yang digunakan untuk mengukur loyalitas menurut Steiner & Miner, (2018:67), ialah.

(1) Kualitas kerja mengacu pada tingkat kesempurnaan, ketelitian, dan keakuratan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh perangkat desa.

(2) Kuantitas kerja mengacu pada jumlah tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh perangkat desa dalam jangka waktu tertentu.

(3) Tanggung jawab mengacu pada sejauh mana perangkat desa merasa bertanggung jawab atas penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan desa.

(4) Kerjasama mengacu pada sejauh mana perangkat desa mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan warga desa dalam mencapai tujuan bersama.

(5) Inisiatif mengacu pada sejauh mana perangkat desa mampu mengambil tindakan atau keputusan secara proaktif tanpa menunggu instruksi dari atasan.

Sesuai definisi operasional diatas maka dapat ditentukan item pengukuran berdasarkan indikator dari variabel penelitian seperti Tabel 3.1 dibawah ini.

**Tabel 3.1.**  
**Definisi Operasioanl Serta Parameter Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Indikator	Item Pengukuran (Parameter)	Sumber
1.	Gaya kepemimpinan <i>laissez faire</i> (X1)	a. Delegasi wewenang b. Tanggung jawab pekerjaan c. Kemampuan kerja	a. Kebebasan kepada saya untuk membuat keputusan sendiri b. Keleluasaan untuk mengelola tugas saya sendiri tanpa arahan langsung dari pemimpin c. Memberikan tanggung jawab penuh atas tugas-tugas yang di lakukan d. Dipercaya untuk menggunakan kemampuan saya sepenuhnya dalam menyelesaikan tugas e. Menggunakan kemampuan saya sepenuhnya dalam menyelesaikan tugas f. Jarang mengintervensi	(Linge et al., 2016); (Donkor et al., 2021)  dan dikembangkan oleh peneliti
2.	Komunikasi internal (X2)	a. Komunikasi vertikal b. Komunikasi horizontal	a. Informasi yang diberikan sangat baik b. Menyampaikan ide atau gagasan terkait kebijakan pemerintah c. Komunikasi dalam satu unit sangat baik d. Dapat membicarakan topik terkait dengan pekerjaan dengan rekan kerja	(Balakrishnan & Masthan, 2013); (Purnamasari & Netra, 2020); (Nugroho & Wiradharma, 2021); (Santos et al., 2024)  dan dikembangkan oleh peneliti
3.	<i>Employee engagement</i> (Y1)	a. <i>Vigor</i> b. <i>Dedication</i> c. <i>Absorption</i>	a. Memiliki energi dan semangat yang tinggi b. Mampu untuk terus bekerja meskipun menghadapi kesulitan dalam pekerjaan c. Meluangkan waktu lebih untuk menyelesaikan tugas dengan baik d. Antusias setiap kali memulai hari kerja e. Fokus saat mengerjakan tugas-tugas f. Berkomitmen untuk bekerja dengan serius dan penuh tanggung jawab	(Purnamasari & Netra, 2020); (Ngugi et al., 2021); (Asjari & Gunawan, 2022)  dan dikembangkan oleh peneliti
4.	Kinerja (Y2)	a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Tanggung jawab d. Kejasama e. Inisiatif	a. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti b. Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan c. Menjalankan tugas bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang diberikan d. Mampu bekerja sama secara tim dengan rekan kerja e. Memiliki inisiatif untuk menyelesaikan masalah atau tugas yang belum diidentifikasi	(Anggraini et al., 2016); (Donkor et al., 2021)  dan dikembangkan oleh peneliti

### 3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Pemerintahan Desa di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara, Provinsi Kalimantan Timur dengan periode pengambilan sampel pada Bulan Januari 2024 hingga Bulan Juni 2024. Variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan *laissez faire*; komunikasi internal; *employee engagement*; dan kinerja perangkat desa.

### 3.4. Populasi dan Sampel

Populasi yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini ialah seluruh perangkat Desa di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara yang berjumlah 134 perangkat desa. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dalam penentuan sampel yang mana setiap unsur yang terdapat dalam populasi tidak memiliki kesempatan atau peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel dan salah satu Teknik pengambilan sampel ini adalah metode *Proportionate Stratified Random Sampling*. Menurut Hair & Brunsveld (2020:189), “*In proportionately stratified sampling, the overall sample size will be the total of all the elements from each of the strata. The number of elements chosen from each stratum is proportionate to the size of a particular stratum relative to the overall sample size.*” Artinya dalam pengambilan sampel bertingkat proporsional, ukuran sampel keseluruhan akan menjadi total semua elemen dari masing-masing strata. Jumlah elemen yang dipilih dari setiap strata sebanding dengan ukuran strata tertentu relatif terhadap ukuran sampel keseluruhan. Peneliti menggunakan *proportionate stratified random sampling* karena populasi yang digunakan mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Sebelum menetapkan sampel, peneliti

memberikan kriteria inklusi untuk membatasi responden yang akan dijadikan sampel penelitian. Berikut kriteria inklusinya, sebagai berikut.

- a. Responden sebagai perangkat desa yang berstatus sebagai pegawai tetap atau honorer di Desa pada Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara.
- b. Responden sebagai perangkat desa yang memiliki berbagai posisi dan jabatan pada Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara. Hal ini untuk memastikan bahwa penelitian mencakup berbagai tingkat organisasi dan memberikan pandangan yang komprehensif.
- c. Responden yang bekerja di desa pada Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara dengan lama bekerjanya minimal 2 Tahun.
- d. Responden bukan pimpinan atau kepala Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara karena untuk memastikan bahwa penelitian terkait gaya kepemimpinan kepala desa tentang *laissez faire*.

Berdasarkan kriteria inklusi yang digunakan maka peneliti menetapkan jumlah sampel yang akan di analisis serta di uji secara statistik menggunakan bantuan Tabel yang dikembangkan oleh *Isaac & Michael*. Menurut Sugiyono, (2018:87), untuk menentukan jumlah sampel dari populasi menggunakan Tabel Isaac & Michael menggunakan rumusnya berdasarkan tingkat kesalahan 1%, 5%, dan 10%. Pada penelitian ini tingkat kesalahan atau *sampling error* dalam menentukan jumlah sampel yaitu pada tingkat kesalahan 5% atau 0,05. Berikut rumus Isaac & Michael, yaitu.

$$S = \frac{\lambda^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + \lambda^2 P(1 - P)}$$

Dimana, S : Jumlah sampel

$\lambda^2$  : *Chi Kuadrat* yang harganya tergantung harga kebebasan dan tingkat kesalahan. Untuk derajat kebebasan 1 dan kebebasan 5% harga Chi Kuadrat = 3,841. Harga Chi Kuadrat untuk kesalahan 1% = 6,634 dan 10% = 2,706.

N : Jumlah Populasi

P : Peluang benar (0,5)

Q : Peluang salah (0,5)

d : Perbedaan antara rata-rata sampel dengan rata-rata populasi.  
Perbedaan dapat senilai 0,01; 0,05, dan 0,10.

Untuk menggunakan rumus Isaac dan Michael ini, langkah pertama ialah menentukan batas toleransi kesalahan (*error tolerance*). Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dalam presentase. Semakin kecil toleransi kesalahan, maka semakin akurat sampel menggambarkan populasi. Misalnya dilakukan penelitian dengan batas toleransi kesalahan 5% (0,05), berarti memiliki tingkat akurasi sebesar 95%. Pada penelitian ini didapatkan populasi sebanyak 100 jiwa yang terbagi perangkat desa di Desa Kahala; Desa Kahala Ilir; dan Desa Teluk Bingkai dan ditentukan batas toleransi kesalahan sebesar 5% serta nilai  $d = 0,05$ . Maka dapat ditentukan jumlah sampel penelitian sebagai berikut.

$$S = \frac{3,841 \times 135 \times 0,5 \times 0,5}{0,0025 \times (135-1) + 3,841 \times 0,5 \times 0,5} = 129,63 / 1,295 = 100 \text{ responden.}$$

Pada perhitungan rumus di atas, maka dapat ditentukan jumlah sampel dalam

pengumpulan data primer yaitu dilakukan terhadap 100 sampel peangkat desa di Kecamatan Kenohan. Berikut hasil perhitungan sampel maka peneliti menentukan proporsi desa yang perangkat kerjanya dijadikan sampel pada penelitian ini seperti yang terlihat Tabel 3.2 dibawah ini.

**Tabel 3.2.**  
**Sampel Penelitian Menggunakan Metode**  
***Proporsionate Stratified Random Sampling***

No.	Unit Desa	Jumlah Responden
1.	Desa Kahala	30
2.	Desa Kahala Ilir	32
3.	Teluk Bingkai	38
Total Sampel Yang Menjadi Responden		100

**Sumber : Kantor Desa Kecamatan Kenohan, Tahun 2024.**

### **3.4. Instrumen Penelitian**

Instrumen sebagai alat ukuran yang digunakan pada penelitian ini menggunakan Skala *Likert*. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap; persepsi; tanggapan serta jawaban responden mengenai persetujuan atau ketidaksetujuan tentang suatu pernyataan pada variabel-variabel yang akan diukur atau diamati berdasarkan item pengukuran yang telah ditetapkan. Item pernyataan yang diukur ini diungkapkan dalam pernyataan bentuk positif (*favorable*) dengan menggunakan bobot skor 5 poin seperti yang terlihat pada Tabel 3.3 ini.

**Tabel 3.3.**  
**Skala Penilaian Dalam Skala *Likert***

<b>Bobot Skor</b>	<b>Interpretasi Bobot</b>
Skor (bobot) 5	Sangat setuju atau SS
Skor (bobot) 4	Setuju atau S
Skor (bobot) 3	Cukup setuju atau CS
Skor (bobot) 2	Tidak setuju atau TS
Skor (bobot) 1	Sangat tidak setuju atau STS

**Sumber : Hair & Brunsveld (2020:245).**

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Tipe data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data primer yang diperoleh secara langsung melalui responden dengan skala pengukuran menggunakan interval atau rasio. Berdasarkan data yang diperoleh secara langsung pada responden maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data lapangan (*field work research*) yang mana metode ini dilakukan untuk memperoleh data yang sesungguhnya dilapangan melalui angket pertanyaan (*questioner*). Angket pertanyaan atau kuesioner merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data atau menyebarkan daftar pertanyaan dengan model kuesionernya ialah kuesioner tertutup (*closed questions*). Kuesioner tertutup dilakukan untuk membatasi jawaban tertentu yang dipilih oleh peneliti. Alasan peneliti menggunakan bentuk kuesioner tertutup ini karena dengan pertanyaan atau pernyataan tertutup akan membantu responden untuk menjawab dengan cepat; serta juga untuk memudahkan peneliti dalam melakukan analisis data serta tabulasi hasil terhadap seluruh hasil angket yang telah terkumpul. Pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari 2 bagian ialah informasi umum mengenai responden penelitian dan bagian kedua berisi daftar pertanyaan yang mewakili variabel penelitian.

### **3.6. Teknik Analisa Data**

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 2 bagian yakni analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Untuk analisis secara deskriptif dilakukan pada informasi umum atau demografi responden yang menjadi



sampel penelitian serta juga untuk melihat butir skor dari jawaban responden. Kemudian, pada tahapan awal ini dilakukan dengan menggunakan *software* IBM SPSS 29 untuk informasi demografi umum responden. Untuk analisis secara inferensial digunakan untuk menganalisis keputusan dari hipotesis yang telah ditetapkan dengan bantuan SmartPLS 4.0 untuk olah data. Berikut penjelasan metode analisa data yang digunakan, ialah.

### 3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Ghozali, (2018:19), statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi). Analisis deskripsi variabel penelitian berupa distribusi deskripsi frekuensi dari masing-masing indikator untuk setiap variabel dengan menggunakan skala *likert* dengan klasifikasi *range* 1 sampai 5 yang kemudian peneliti melakukan perhitungan rata-rata jawaban responden dan kategori rata-rata skor jawaban.

Kemudian, penjelasan Umar, (2019:224), untuk menentukan rentang skala kategori yang digunakan pada bobot skor menggunakan rumus, yaitu.

$$RS = \frac{m - n}{b}$$

Dimana :

RS : Rentang skala

m : Angka tertinggi di dalam pengukuran

n : Angka terendah di dalam pengukuran

b : banyaknya jawaban yang dibentuk

Penelitian ini menggunakan rentang skala Likert dari 1 hingga 5. Maka adapun

rentang skala penilaian, ialah.

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Sehingga posisi keputusannya menjadi,

Skor 1,00 hingga 1,80 : Sangat Rendah

Skor 1,81 hingga 2,60 : Rendah

Skor 2,61 hingga 3,40 : Sedang

Skor 3,41 hingga 4,20 : Tinggi

Skor 4,21 hingga 5,00 : Sangat Tinggi

Kemudian, untuk menetapkan peringkat dalam setiap variabel penelitian dapat menggunakan rumus, yaitu.

$$Skor\ Total = \frac{Skor\ Aktual}{Skor\ Ideal} \times 100\%$$

**Sumber : Narimawati, (2011:85).**

Keterangan:

Skor aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan.

Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi.

Atas hal tersebut, maka berikut ini kriteria persentase tanggapan responden berdasarkan rentang skor yang diperoleh untuk menjawab sikap responden secara menyeluruh terkait baik atau tidaknya suatu indikator pada Tabel 3.4 dibawah ini.

**Tabel 3.4.**  
**Kriteria Persentase Tanggapan Responden**

No.	Persentase Jumlah Skor	Kriteria
1	20.00% - 36.00%	Tidak Baik

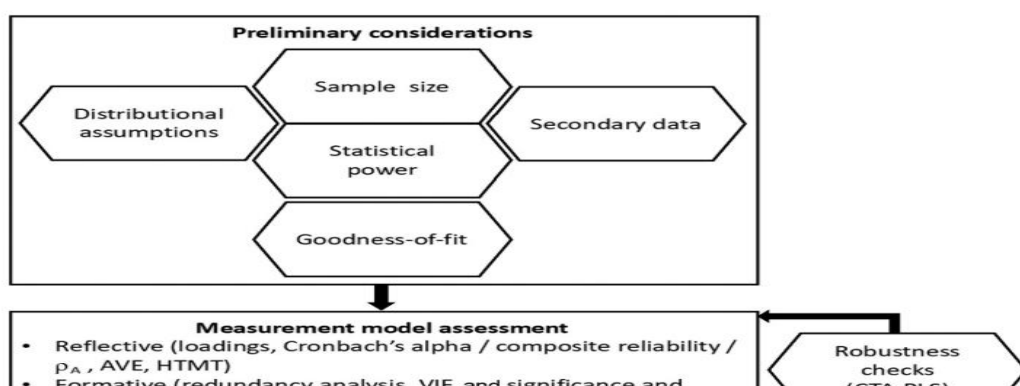
2	36.01% - 52.00%	Kurang Baik
3	52.01% - 68.00%	Cukup Baik
4	68.01% - 84.00%	Baik
5	84.01% - 100.00%	Sangat Baik

Sumber : Narimawati, (2011:85).

### 3.6.2. Analisis Data Inferensial

Analisis data inferensial digunakan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1); komunikasi internal (X2); *employee engagement* (Y1); dan kinerja (Y2). Analisis data inferensial ini menggunakan PLS-SEM berbasis varian atau *partial least square path modeling* kemudian dalam pengolahannya menggunakan *software* SmartPLS 4.0. Menurut Ghazali & Latan (2015:5), *Partial least square* (PLS) merupakan metode analisis yang *powerfull* dan sering disebut juga sebagai *soft modelling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*ordinary least square*) regresi seperti data harus terdistribusi normal secara *multivariate* dan tidak adanya masalah multikolinieritas antar variabel eksogen. PLS digunakan untuk menguji teori lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Selain itu, PLS juga digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction*) dan dapat pula untuk mengkonfirmasi teori.

Kemudian, lebih lanjut penjelasan lagi dari Hair et al., (2019:4), dalam melaporkan hasil penggunaan PLS-SEM yang kemudian digunakan dalam tahapan analisa selanjutnya PLS-SEM seperti yang dapat dilihat pada Gambar 3.1 dibawah ini.



### Gambar 3.1. Cara Melaporkan Hasil PLS-SEM

Sumber : Hair et al., (2019:4).

1. Konseptualisasi model

Konseptualisasi model merupakan langkah awal dalam analisis PLS-SEM. Pada tahap ini dilakukan spesifikasi domain konstruk, menentukan item pertanyaan yang merepresentasi suatu konstruk, pengumpulan data, Uji reabilitas, uji validitas dan menentukan skor pengukuran konstruk.

2. Menentukan metode analisa *algorithm*

Model yang sudah melalui tahapan konseptualisasi kemudian ditentukan metoda analisis *algorithm* apa yang akan digunakan untuk estimasi model. Dalam PLS-SEM, metoda analisis *algorithm* yang disediakan hanyalah *algorithm* PLS dengan tiga pilihan skema pemobotan (*weighting scheme*) yaitu *factorial*, *centroid*, serta *path*. Skema yang disarankan adalah *path* atau *structural weighting*. Dan langkah selanjutnya menentukan Jumlah sampel, sampel minimal yang direkomendasikan antara 30-100 kasus.

3. Menentukan metode *resampling*

Terdapat dua metoda yang digunakan untuk melakukan proses penyampelan

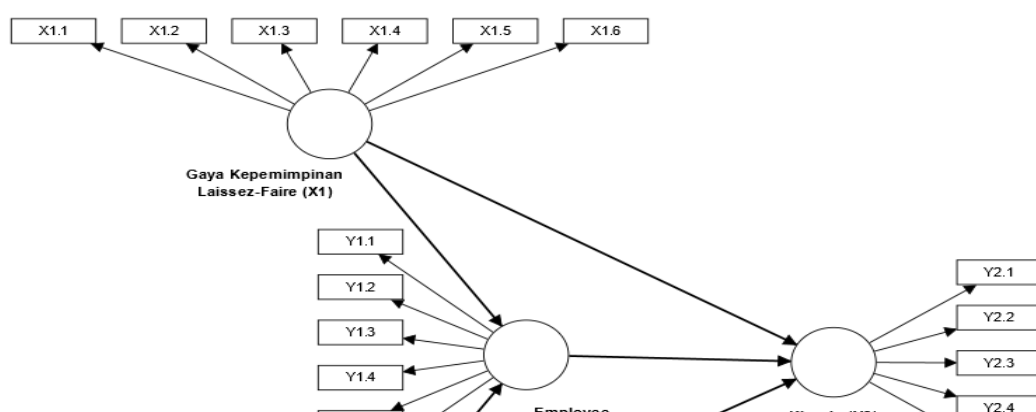
kembali yaitu *bootstrapping* dan *jackknifing*. Metode *Bootstrapping* lebih sering digunakan dalam model persamaan struktural. Dalam Program SmartPLS hanya menyediakan satu metode *resampling* yaitu *bootstrapping* yang terdiri dari tiga skema yaitu skema *no sign changes*, *individual sign changes*, dan skema *construct level changes*. Skema yang disarankan oleh *SmartPLS (default)* adalah *construct level changes* karena skema ini memberikan asumsi yang longgar sehingga T-statistik meningkat karena hanya menggunakan ukuran skor *loading* hubungan langsung antara variabel laten dan indikatornya.

#### 4. Menggambar diagram jalur

Setelah melakukan konseptualisasi model, menentukan metode analisis *algorithm* dan metode *resampling* maka langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur (*path diagram*) dengan menggunakan prosedur *nomogram reticular action modeling (RAM)* yang dikemukakan Falk dan Miller (1992) dengan ketentuan sebagai berikut.

- Konstruksi teoritis yang menunjukkan variabel laten digambarkan dengan bentuk lingkaran.
- Variabel *observed* atau indikator digambarkan dengan bentuk kotak.
- Hubungan asimetri digambarkan dengan arah panah tunggal.
- Hubungan simetri digambarkan dengan arah panah *double*.

Berikut ini bentuk diagram jalur dengan indikator reflektif seperti yang terlihat pada Gambar 3.2 dibawah ini.



### Gambar 3.2. Model Pengukuran Dengan Indikator Reflektif

Sumber : Diolah SmartPLS 4.0

Berdasarkan Gambar diatas menunjukkan model pengukuran dengan indikatornya yang menunjukkan indikator reflektif. Berikut ini sistem persamaan diagram jalur dengan indikator reflektif, yaitu.

Untuk variabel laten eksogen 1 (reflektif)

$$X1.1 = \delta_1 X1.1 + \xi_1$$

$$X1.2 = \delta_2 X1.2 + \xi_2$$

$$X1.3 = \delta_3 X1.3 + \xi_3$$

$$X1.4 = \delta_4 X1.4 + \xi_4$$

$$X1.5 = \delta_5 X1.5 + \xi_5$$

$$X1.6 = \delta_6 X1.6 + \xi_6$$

Untuk variabel laten eksogen 2 (reflektif)

$$X2.1 = \delta_7 X2.1 + \xi_7$$

$$X2.2 = \delta_8 X2.2 + \xi_8$$

$$X2.3 = \delta_9 X2.3 + \xi_9$$

$$X2.4 = \delta_{10}X2.3 + \xi_{10}$$

Untuk variabel laten endogen 1 (reflektif)

$$Y1.1 = \delta_{11}Y1.1 + \xi_{11}$$

$$Y1.2 = \delta_{12}Y1.2 + \xi_{12}$$

$$Y1.3 = \delta_{13}Y1.3 + \xi_{13}$$

Untuk variabel laten eksogen 2 (reflektif)

$$Y2.1 = \delta_{14} Y2.1 + \xi_{14}$$

$$Y2.2 = \delta_{15} Y2.2 + \xi_{15}$$

$$Y2.3 = \delta_{16} Y2.3 + \xi_{16}$$

$$Y2.4 = \delta_{17} Y2.4 + \xi_{17}$$

$$Y2.5 = \delta_{18} Y2.5 + \xi_{18}$$

Berdasarkan Gambar diatas menunjukkan model pengukuran dengan indikatornya yang menunjukkan indikator reflektif.

## 5. Evaluasi model

Setelah menggambar diagram jalur maka model siap untuk diestimasi dan dievaluasi hasilnya secara keseluruhan. Evaluasi model dalam PLS-SEM dapat dilakukan dengan menilai hasil pengukuran model (*measurement model*) melalui uji validitas dan reliabilitas konstruk laten, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktural serta pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel. Berikut ini evaluasi model yang digunakan dalam PLS-SEM, yaitu.

### a. Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Analisis *outer* atau *measurement model* dilakukan untuk menggambarkan

hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya. Terdapat tiga kriteria pengukuran untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*; *discriminant validity*; serta *composite reliability* yang mencakup uji validitas dan uji realibilitas. Berikut ini penentuan atau *role of thumb* evaluasi dari model pengukuran, yakni.

1) Uji validitas konvergen (*convergent validity*)

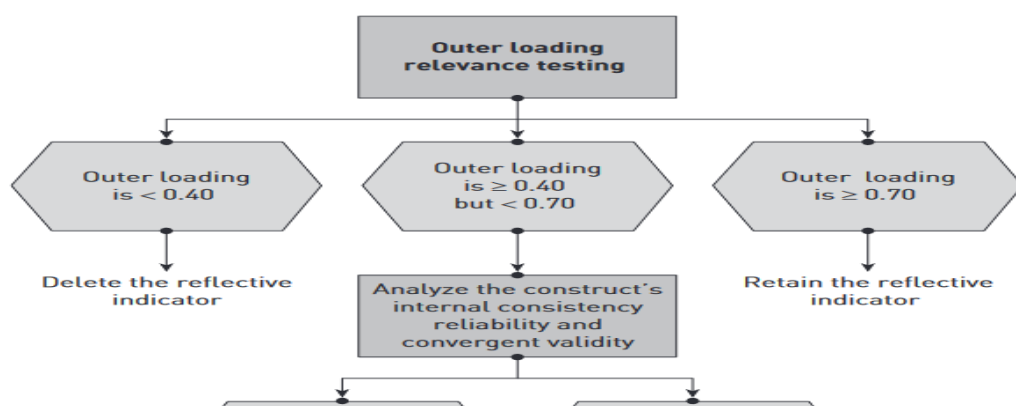
Validitas konvergen adalah sejauh mana indikator pengukuran berkorelasi positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Dengan menggunakan model pengambilan sampel dominan, indikator konstruk reflektif diperlukan sebagai pendekatan (alternatif) yang berbeda untuk mengukur konstruk yang sama. Oleh karena itu, item-item yang merupakan indikator (ukuran) dari konstruk reflektif tertentu harus menyatu atau berbagi proporsi varian yang tinggi. Untuk mengevaluasi validitas konvergen konstruk reflektif, peneliti mempertimbangkan *outer loadings* indikator dan *average variance extracted* (AVE).

*Outer loadings* yang tinggi pada konstruk menunjukkan indikator terkait memiliki banyak kesamaan yang ditangkap oleh konstruk. *Outer loading* seluruh indikator harus signifikan secara statistik. Variasi suatu item dijelaskan oleh konstruk dan digambarkan sebagai varians yang diekstraksi dari item tersebut. Aturan praktisnya adalah bahwa variabel laten harus menjelaskan sebagian besar varians setiap indikator, biasanya pada minimal 50%. Sisanya mewakili varians suatu indikator yang tidak dapat dijelaskan (kesalahan pengukuran). Menjelaskan setidaknya 50% varians suatu indikator menyiratkan bahwa varians yang dimiliki



antara konstruk dan indikatornya lebih besar daripada kesalahan pengukuran.

Para peneliti seringkali memperoleh *Outer loading* yang lebih lemah ( $<0,70$ ) dalam studi ilmu sosial, terutama ketika skala yang baru dikembangkan digunakan. Daripada secara otomatis menghilangkan indikator ketika muatan luarnya di bawah 0.70. Peneliti harus hati-hati memeriksa dampak penghapusan indikator terhadap ukuran reliabilitas dan validitas lainnya. Secara umum, indikator dengan *outer loading* antara 0.40 dan 0.70 sebaiknya dipertimbangkan untuk dihapus hanya jika penghapusan indikator menyebabkan peningkatan reliabilitas konsistensi internal atau validitas konvergen di atas nilai ambang batas yang disarankan. Pertimbangan lain dalam keputusan apakah akan menghapus suatu indikator adalah sejauh mana penghapusannya mempengaruhi validitas konten. Indikator dengan muatan luar yang lebih lemah terkadang dipertahankan berdasarkan kontribusinya terhadap validitas isi. Namun, indikator dengan *outer loading* yang sangat rendah (di bawah 0,40) harus selalu dihilangkan dari konstruksinya. Berikut ini bagan sebagai pedoman untuk menguji *outer loading* seperti terlihat pada Gambar 3.3 dibawah ini.



### Gambar 3.3. *Outer Loading Relevance Testing*

Sumber : Hair Jr et al., (2017:105).

#### 2) Uji validitas diskriminan (*discriminant validity*)

Validitas diskriminan adalah sejauh ,sama suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan. *Cross loading* biasanya merupakan pendekatan pertama untuk menilai validitas diskriminan indikator. Secara khusus, *outer loadings* indikator pada konstruk yang terkait harus lebih besar daripada *cross loadings* manapun pada konstruk lainnya. Kemudian, *fornell-larcker criterion* adalah pendekatan kedua untuk menilai validitas diskriminan yang mana membandingkan *square root* dari AVE dengan korelasi variabel laten. Secara khusus, *square root* dari setiap konstruk AVE harus lebih besar daripada korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya. Pendekatan alternatif untuk mengevaluasi hasil *fornell larcker criterion* adalah untuk menentukan apakah AVE lebih besar dari korelasi kuadrat dengan konstruk lainnya. Selanjutnya penelitian terbaru

melakukan perbaikan dengan mengusulkan penilaian *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dari korelasi. HTMT adalah rata-rata dari semua korelasi indikator lintas konstruk yang mengukur konstruk berbeda. Menurut Henseler, et. al (2015) menyarankan nilai *threshold* sebesar 0.90 jika *path model* mencakup konstruk yang secara konseptual sangat mirip. Nilai HTMT diatas 0.90 menunjukkan kurangnya validitas diskriminan. Ketika konstruk dalam *path model* secara konseptual lebih berbeda, nilai ambang batas yang lebih rendah atau kurang dari 0.90 Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) maka *discriminant validity* diterima dan lebih direkomendasikan HTMT < 0.85.

### 3) Uji realibilitas konsistensi internal

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi; konsistensi; dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai realibilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun, *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima.

### **b. Evaluasi model struktural (*inner model*)**

Dalam mengevaluasi model struktural dengan PLS, terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur prediksi model, yaitu.

### 1) Kolinieritas (*collinierity*)

Sebelum menilai hubungan struktural, kolinearitas harus diperiksa untuk memastikan tidak membiaskan hasil regresi. Proses ini mirip dengan menilai model pengukuran formatif, namun skor variabel laten dari konstruk prediktor dalam regresi parsial digunakan untuk menghitung nilai VIF. Nilai VIF di atas 5 menunjukkan kemungkinan adanya masalah kolinearitas di antara konstruk prediktor, namun masalah kolinearitas juga dapat terjadi pada nilai VIF yang lebih rendah yaitu 3-5 (Mason dan Perreault, 1991; Becker et al., 2015). Idealnya, nilai VIF harus mendekati 3 atau lebih rendah. Jika kolinearitas menjadi masalah, opsi yang sering digunakan adalah membuat model tingkat tinggi yang dapat didukung oleh teori (Hair et al., 2017).

### 2) Koefisien determinasi ( $R^2$ atau *R-square*)

Evaluasi model struktural dimulai dengan melihat koefisien determinasi ( $R^2$   $R^2_{adj} = 1 - (1 - R^2) \cdot \frac{n-1}{n-k-1}$ , *squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Interpretasinya sama dengan OLS regresi. Perubahan nilai *R-squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Menurut Hair et al., (2017:183), dalam penelitian ilmiah yang berfokus pada masalah pemasaran, nilai  $R^2$  berkisar 0.75; 0.50; atau 0.25 yang digambarkan sebagai substansial; sedang; atau lemah. Berikut rumus yang digunakan untuk menghitung nilai  $R^2$  atau *R-square*, yaitu.

**Sumber : Hair et al., (2017:183).**

Dimana,  $n$  adalah ukuran sampel dan  $k$  adalah jumlah laten eksogen variabel yang digunakan untuk memprediksi variabel laten endogen di bawah pertimbangan.  $R^2$ . Nilai  $adj$  mengurangi nilai  $R^2$  dengan jumlah menjelaskan konstruksi dan ukuran sampel dan dengan demikian secara sistematis mengkompensasi penambahan konstruksi eksogen yang tidak signifikan saja untuk meningkatkan varians yang dijelaskan  $R^2$ .

### 3) *Effect size* ( $f^2$ atau *f-square*)

Selain mengevaluasi nilai  $R^2$  dari semua konstruk endogen, perubahan nilai  $R^2$  ketika konstruk tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. Ukuran ini disebut sebagai *effect size* atau *f-square* yang dapat dihitung, yaitu.

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

**Sumber : Hair et al., (2017:185).**

Dimana.

$R^2_{included}$  : Nilai  $R^2$  dari variabel laten endogen yang diperoleh ketika variabel eksogen dimasukkan ke model

$R^2_{excluded}$  : Nilai  $R^2$  dari variabel laten endogen yang diperoleh ketika variabel eksogen dikeluarkan dari model

*Effect size* pengaruh langsung (*direct effect*) menggunakan ukuran *F square* dengan kriteria yang direkomendasikan yaitu 0,02; 0,15; dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil; sedang; dan besar dari variabel laten eksogen. Nilai *effect size* kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

#### 4) *Blindfolding* dan *Predictive relevance* ( $Q^2$ atau $Q$ -square)

Selain mengevaluasi besarnya nilai  $R^2$  sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai  $Q^2$  *Stone-Geisser* dikembangkan oleh Stone (1974) dan Geisser (1975). Ukuran ini merupakan indikator *model out of sample predictive power* atau *predictive relevance*. Ketika, *path model* PLS menunjukkan *predictive relevance* secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari 0 untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan *predictive relevance path model* untuk konstruk dependen tertentu sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  diperoleh dengan menggunakan prosedur *blindfolding* untuk *specified omission distance D*.

#### 5) *Effect size* ( $q^2$ )

Nilai  $Q^2$  yang diestimasi oleh prosedur *blindfolding* mewakili ukuran seberapa baik *path model* dapat memprediksi nilai-nilai yang diamati semula. Mirip dengan pendekatan *effect size*  $f^2$  untuk nilai  $R^2$ , dampak relatif *predictive relevance* dapat dibandingkan dengan cara mengukur dengan *effect size*  $q^2$  yang dapat diukur dengan rumus, yaitu.

$$q^2 = \frac{Q^2_{included} - Q^2_{excluded}}{1 - Q^2_{included}}$$

Sumber : Hair et al., (2017:190).

Dimana.

$q^2$  = *effect size* relevansi prediksi

$Q^2_{included}$  = nilai  $Q^2$  variabel endogen ketika variabel eksogen tertentu dimasukkan dalam model

$Q^2 \text{ excluded}$  = nilai  $Q^2$  variabel endogen ketika variabel eksogen tertentu dimasukkan dalam model

Nilai  $q^2 \text{ predictive relevance}$  yang menunjukkan nilai 0,02; 0,15, dan 0,35 bahwa model lemah; sedang; dan kuat.

### c. Evaluasi kebaikan atau kecocokan model

Untuk menilai indek kualitas kecocokan model dapat di evaluasi, yaitu sebagai berikut.

#### 1. Uji kebaikan model (*goodness of fit / GoF*)

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan dapat digunakan *goodness of fit (GoF) index* yang diperkenalkan oleh Tenenhaus, *et al* (2004) dengan sebutan *GoF index*. Index ini dikembangkan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan disamping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. (Ghozali dan Latan, 2015:82). Untuk alasan ini *GoF index* dihitung dari akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R-Square*, sebagai berikut :

$$GoF = \sqrt{\overline{com} - \overline{R^2}}$$

**Sumber : Wetzels & Odekerken, (2009:187)**

Dimana.

$\overline{com}$  : *Average communalities*

$\overline{R^2}$  : Rata-rata model  $R^2$

Nilai GoF adalah antara 0 sampai 1, dengan nilai *communality* yang direkomendasikan menurut Wetzels & Odekerken, (2009:187) adalah 0.10 termasuk dalam tingkat Gof kecil; 0.25 nilai Gof medium; dan 0.36 nilai Gof besar.

## 2. SRMR (*standardized root mean square residual*)

SRMR (*standardized root mean square residual*) sebagai perbedaan antara korelasi yang diamati dan modelnya menyiratkan matriks korelasi. Oleh karena itu, hal ini memungkinkan penilaian besaran rata-rata perbedaan antara korelasi yang diamati dan yang diharapkan sebagai ukuran absolut (model) kriteria kecocokan. ukuran fit model (kecocokan model) yang menjelaskan perbedaan antara matrik korelasi data dengan matrik korelasi taksiran model. SRMR juga digunakan untuk menilai apakah data empiris cocok dengan model yang dibangun. Menurut rekomendasi Schermelleh-Engel & Moosbrugger, (2003:38), *rule of thumb* nilai SRMR dibawah 0.08 menunjukkan model fit (cocok). Namun, SRMR kurang dari 0.10 masih *acceptable fit*.

### 3.6.3. PLS Predict

PLS predict dimulai dengan melihat nilai  $Q^2$  predict pada level variabel dan indikator. Menurut Hair et al., (2019:13), bandingkan  $Q^2$  predict pada model PLS dengan model dasar atau model LM atau regresi linier dan selanjutnya membandingkan nilai RMSE (*Root Mean Square Error*) dan MAE (*Mean Absolut Error*). Semakin tinggi nilai  $Q^2$  predict pada level indikator menunjukkan model PLS lebih baik dari model LM dalam predictive power. Sebaliknya (RMSE dan MAE indikator atau item pengukuran model PLS-SEM lebih rendah dari model regresi linier (LM) maka model PLS SEM mempunyai kekuatan prediksi yang baik, yaitu.

- a. Bila seluruh item pengukuran endogen pada model PLS mempunyai RMSE dan MAE lebih rendah dari model. Regresi Linier (LM) maka mempunyai kekuatan “prediksi tinggi”;



- b. Bila sebagian besar item pengukuran endogen pada model PLS mempunyai RMSE dan MAE lebih rendah dari model Regresi Linier (LM) maka mempunyai kekuatan “prediksi medium”; dan
- c. Bila sebagian kecil item pengukuran endogen pada model PLS mempunyai RMSE dan MAE lebih rendah dari model Regresi Linier (LM) maka mempunyai kekuatan “prediksi rendah”.

### 3.7.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis antar konstruk yaitu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dan konstruk endogen terhadap konstruk endogen dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser, Ozali & Latan (2015:23). Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, penerapan metode *resampling* memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel besar.

Menurut Ghazali & Latan (2015:81), *role of thumb* evaluasi model struktural mengenai uji signifikan dua sisi (*two tailed*) yang mana jika nilai signifikansi yang *t-value* > 1.96 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0.05 maka disimpulkan signifikan. Berikut ini dasar pengambilan keputusannya, yaitu.

- a. Jika nilai *t-value* kurang daripada 1.96 maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak.
- b. Jika nilai *t-value* lebih besar daripada 1,96 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.

### 3.7.6. Pengujian Mediasi

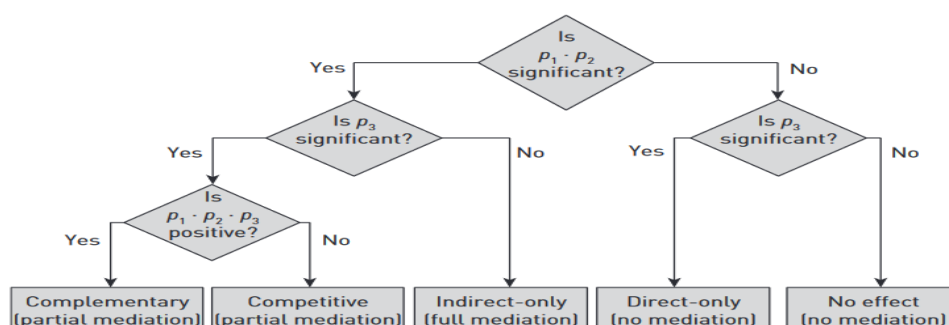
Menurut Hayes (2018:78), “*mediation analysis is a statistical method used to evaluate evidence from studies designed to test hypotheses about how some causal antecedent variable X transmits its effect on a consequent variable Y.*”

Artinya analisis mediasi ialah metode statistik yang digunakan untuk mengevaluasi bukti dari studi yang dirancang untuk menguji hipotesis tentang bagaimana beberapa variabel anteseden kausal X mentransmisikan pengaruhnya pada variabel konsekuen Y. Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Pengaruh variabel terhadap variabel dependen tidak secara langsung terjadi tetapi melalui proses transformasi yang diwakili oleh variabel mediasi. Menurut Hair Jr et al., (2022:234) menjelaskan terdapat 2 jenis mediasi, yaitu.

- Direct-only non mediation* yang mana *direct effect* nya signifikan tetapi bukan *indirect effect*.
- No-effect non mediation* yang mana baik *direct effect* maupun tidak langsung tidak signifikan.

Kemudian, lebih lanjut penjelasan dari Zhao et al., (2010) dalam Hair Jr et al., (2022:234) mengidentifikasi jika terdapat efek mediasi dibedakan menjadi 3 jenis, yaitu.

- Complementary mediation* yang mana *indirect effect* dan *direct effect* keduanya signifikan dan mengarah ke arah yang sama.
- Competitive mediation* yang mana *indirect effect* dan *direct effect* keduanya signifikan dan menunjukkan arah yang berlawanan.
- Indirect only mediation* yang mana *indirect effect* signifikan tetapi bukan *direct effect*.



Sumber : Hair Jr et al., (2022:235).

### Gambar 3.4. Prosedur Analisis Mediasi

Pada langkah pengujian diatas terdapat *Effect size* pengaruh langsung (*direct effect*) menggunakan ukuran *F square*. Dan untuk menguji *effect size* pengaruh mediasi dapat dilaporkan dengan menggunakan *upsilon (v)*. Menurut (Lachowicz et al., 2018; Ogbeibu et al., 2021) dalam Yamin, (2023:21) menjelaskan *effect size* mediasi *upsilon (v)* seperti yang direkomendasikan oleh Cohen dalam Ogbeibu et al (2020) adalah 0,01 (pengaruh mediasi rendah), 0,075 (pengaruh mediasi medium) dan 0,175 (pengaruh mediasi tinggi). Formula *effect size upsilon (v)* adalah sebagai berikut.

**$B^2MX\beta Y^2M.X$**

Dimana, statistik *upsilon (v)* yaitu efek *size variable* mediasi yang menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel mediasi pada level struktural. Efek *size* mediasi dapat dihitung secara manual dari *effect size* mediasi *upsilon (v)* yaitu perkalian kuadrat *path coefficient*.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Variabel

Dalam bagian 4.1 ini, digunakan untuk menganalisa jawaban atas tanggapan responden sebanyak 100 responden perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Pada statistik deskriptif digunakan untuk memverifikasi sebaran data dari rata-rata item skor jawaban dengan persentase dari tanggapan yang diperoleh dari jawaban responden. Untuk statistik deskriptif pada penelitian ini bisa secara langsung menggunakan SmartPLS 4 yang mana hasilnya dapat dilihat pada Lampiran Tesis ini. Kemudian, untuk melihat secara lebih detail maka peneliti menggunakan Microsoft Excel dalam merekapnya yang terdiri dari frekuensi jawaban responden pada masing-masing bobot skor; persentase frekuensi jawaban responden pada masing-masing bobot skor; rata-rata total atau keseluruhan item skor; serta persentase skor total atau keseluruhan item skor. Berikut hasil dari deskripsi data pada masing-masing variabel, yaitu sebagai berikut.

##### 4.1.1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* (X1)

Berdasarkan hasil dari jawaban seluruh responden sehubungan dengan variabel gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1) yang ditunjukkan pada Tabel 4.1 seperti yang terlihat dibawah ini.

**Tabel 4.1.**

**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* (X1)**

**Sumber : Data Primer, Olahan Tahun 2024.**

Kode Item	Pertanyaan / Item Pengukuran	Skor Jawaban					Rerata
		5 (SS)	4 (S)	3 (CS)	2 (TS)	1 (STS)	
X1.1	Pemimpin desa memberikan kebebasan kepada saya untuk membuat keputusan sendiri dalam tugas sehari-hari di Kecamatan Kenohan	47	47	6	0	0	4.41
		47%	47%	6%	0%	0%	
X1.2	Saya diberikan keleluasaan untuk mengelola tugas saya sendiri tanpa arahan langsung dari pemimpin desa Kecamatan Kenohan	63	76	11	0	0	4.42
		42%	51%	7%	0%	0%	
X1.3	Pimpinan desa memberikan tanggung jawab penuh atas tugas-tugas yang Saya lakukan di Kecamatan Kenohan	52	85	13	0	0	4.16
		35%	57%	9%	0%	0%	
X1.4	Saya merasa bahwa tugas saya sepenuhnya berada di bawah tanggung jawab saya sendiri tanpa banyak arahan dari pimpinan di Kecamatan Kenohan	51	86	13	0	0	4.16
		34%	57%	9%	0%	0%	
X1.5	Saya merasa dipercaya oleh pimpinan untuk menggunakan kemampuan saya sepenuhnya dalam menyelesaikan tugas di Kecamatan Kenohan	56	80	14	0	0	4.11
		37%	53%	9%	0%	0%	
X1.6	Pemimpin desa jarang mengintervensi, sehingga saya bisa memanfaatkan kemampuan saya dengan optimal	54	82	14	0	0	4.13
		36%	55%	9%	0%	0%	
Rata-Rata Respon							4.23

Sesuai Tabel 4.1, rata-rata respon keseluruhan untuk variabel Gaya

Kepemimpinan *Laissez-Faire* (X1) adalah 4.23, yang berada dalam kategori

“sangat tinggi.” Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* di

wilayah desa Kecamatan Kenohan, Kabupaten Kutai Kartanegara, dinilai sangat

positif oleh responden. Indikator tertinggi dalam variabel ini adalah delegasi wewenang, dengan parameter yang menunjukkan keleluasaan pegawai untuk mengelola tugas sendiri tanpa arahan langsung dari pemimpin. Indikator ini memiliki respon rata-rata sebesar 4.42, yang mengindikasikan bahwa para pegawai sangat menghargai kebebasan dan kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin mereka dalam melaksanakan tugas-tugas mereka secara mandiri. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Laissez-Faire*, yang ditandai dengan tingginya tingkat delegasi wewenang, sangat diapresiasi oleh para pegawai di Kecamatan Kenohan. Mereka merasa bahwa gaya kepemimpinan ini memberikan ruang bagi kemandirian dan inisiatif individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepuasan dalam bekerja. Dengan skor rata-rata 4.23, gaya kepemimpinan ini dianggap sangat efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang otonom, di mana pegawai merasa diberdayakan untuk mengambil keputusan dan mengelola tugas mereka sendiri. Khususnya, skor 4.42 pada indikator delegasi wewenang menunjukkan bahwa aspek ini adalah salah satu faktor kunci yang mendukung efektivitas gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* di wilayah tersebut. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* di kantor desa wilayah Kecamatan Kenohan dinilai sangat tinggi oleh para responden, terutama dalam hal memberikan kebebasan kepada pegawai untuk bekerja secara mandiri.

#### **4.1.2. Deskripsi Variabel Komunikasi Internal (X2)**

Berdasarkan hasil dari jawaban seluruh responden sehubungan dengan

variabel komunikasi internal (X2) yang ditunjukkan pada Tabel 4.2 seperti yang terlihat dibawah ini.

**Tabel 4.2.**  
**Deskripsi Variabel Komunikasi Internal (X2)**

Kode Item	Pertanyaan / Item Pengukuran	Skor Jawaban					Rerata
		5 (SS)	4 (S)	3 (CS)	2 (TS)	1 (STS)	
X2.1	Saya merasa informasi yang diberikan sangat baik dari pimpinan kepada perangkat Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	30	58	12	0	0	4.18
		30%	58%	12%	0%	0%	
X2.2	Saya menyampaikan ide atau gagasan terkait kebijakan pemerintah Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara kepada atasan atau pimpinan	31	59	10	0	0	4.21
		31%	59%	10%	0%	0%	
X2.3	Saya merasa komunikasi antar perangkat desa dalam satu unit sangat baik pada pemerintahan Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	30	56	14	0	0	4.16
		30%	56%	14%	0%	0%	
X2.4	Saya dapat membicarakan topik terkait pekerjaan dengan rekan kerja saya pada pemerintahan Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	33	57	10	0	0	4.23
		33%	57%	10%	0%	0%	
Rerata Respon							4.20

**Sumber : Data Primer, Olahan Tahun 2024.**

Sesuai Tabel 4.2, rata-rata respon keseluruhan untuk variabel Komunikasi Internal (X2) adalah 4.20, yang berada dalam kategori “tinggi.” Ini menunjukkan bahwa komunikasi internal di kantor desa wilayah Kecamatan Kenohan, Kabupaten

Kutai Kartanegara, dinilai secara positif oleh responden. Indikator tertinggi dalam variabel ini adalah komunikasi horizontal, dengan parameter yang mengukur kemampuan membicarakan topik terkait pekerjaan dengan rekan kerja. Indikator ini memiliki respon rata-rata sebesar 4.23, yang menunjukkan bahwa komunikasi antar sesama pegawai dalam pemerintahan desa di Kecamatan Kenohan berjalan dengan baik dan sangat dihargai oleh para responden. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi internal di Kecamatan Kenohan, terutama dalam bentuk komunikasi horizontal, dianggap cukup efektif. Para pegawai merasa nyaman dan mampu berbicara tentang topik pekerjaan dengan rekan kerja, yang mencerminkan adanya hubungan kerja yang baik dan suasana kerja yang kondusif. Skor rata-rata 4.20 mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi internal secara keseluruhan dinilai tinggi, masih ada ruang untuk perbaikan agar bisa mencapai kategori "sangat tinggi." Fokus pada peningkatan aspek lain dari komunikasi internal selain komunikasi horizontal dapat membantu memperkuat hubungan kerja dan kolaborasi di lingkungan pemerintahan desa. Secara keseluruhan, komunikasi internal di kantor desa wilayah Kecamatan Kenohan dinilai cukup baik oleh para responden, dengan komunikasi horizontal sebagai aspek yang paling menonjol. Hal ini menunjukkan adanya fondasi yang kuat dalam hubungan kerja yang dapat mendukung efisiensi dan efektivitas kerja di pemerintahan desa.

#### **4.1.3. Deskripsi Variabel *Employee Engagement* (Y1)**

Berdasarkan hasil dari jawaban seluruh responden sehubungan dengan variabel *employee engagement* (Y1) yang ditunjukkan pada Tabel 4.3 seperti yang terlihat dibawah ini.



**Tabel 4.3.**  
**Deskripsi Variabel *Employee Engagement* (Y1)**

Kode Item	Pertanyaan / Item Pengukuran	Skor Jawaban					Rerata
		5 (SS)	4 (S)	3 (CS)	2 (TS)	1 (STS)	
Y1.1	Saya merasa memiliki energi dan semangat yang tinggi saat bekerja pada kantor desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	36	56	8	0	0	4.28
		36%	56%	8%	0%	0%	
Y1.2	Saya merasa mampu untuk terus bekerja meskipun menghadapi kesulitan dalam pekerjaan pada kantor desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	31	60	9	0	0	4.22
		31%	60%	9%	0%	0%	
Y1.3	Saya siap meluangkan waktu lebih untuk menyelesaikan tugas dengan baik di Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	29	61	10	0	0	4.19
		29%	61%	10%	0%	0%	
Y1.4	Saya merasa antusias setiap kali memulai hari kerja di Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	27	59	14	0	0	4.13
		27%	59%	14%	0%	0%	
Y1.5	Saya merasa fokus saat mengerjakan tugas-tugas saya di Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	24	68	8	0	0	4.16
		24%	68%	8%	0%	0%	
Y1.6	Saya berkomitmen untuk bekerja dengan serius dan penuh tanggung jawab di Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	26	65	9	0	0	4.17
		26%	65%	9%	0%	0%	

Kode Item	Pertanyaan / Item Pengukuran	Skor Jawaban					Rerata
		5 (SS)	4 (S)	3 (CS)	2 (TS)	1 (STS)	
Rerata Respon						4.19	

**Sumber : Data Primer, Olahan Tahun 2024.**

Sesuai Tabel 4.3, rata-rata respon keseluruhan untuk variabel *Employee Engagement* (Y1) adalah 4.19, yang berada dalam kategori “tinggi.” Ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai (*employee engagement*) di Kecamatan Kenohan, Kabupaten Kutai Kartanegara, dinilai cukup tinggi oleh para responden. Indikator tertinggi dalam variabel ini adalah *absorption* (keterlibatan penuh dalam pekerjaan), dengan parameternya pegawai merasa memiliki energi dan semangat yang tinggi saat bekerja. Indikator ini memiliki respon rata-rata sebesar 4.28, yang mengindikasikan bahwa pegawai di kantor desa Kecamatan Kenohan sangat termotivasi dan terfokus dalam pekerjaan mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* di Kecamatan Kenohan cukup kuat, dengan pegawai yang umumnya merasa terlibat dan bersemangat dalam pekerjaan mereka. Meskipun *engagement* secara keseluruhan berada pada kategori “tinggi” dengan rata-rata 4.19, perhatian lebih pada aspek-aspek lain dari *engagement* bisa membantu meningkatkan keterlibatan secara keseluruhan hingga mencapai kategori “sangat tinggi.” Menjaga dan meningkatkan semangat serta energi kerja ini dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja di lingkungan pemerintahan desa. Secara keseluruhan, tingkat keterlibatan pegawai di Kecamatan Kenohan dinilai baik oleh para responden, dengan keterlibatan yang mendalam dan semangat yang tinggi sebagai elemen paling kuat. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di wilayah tersebut merasa termotivasi dan terfokus dalam pekerjaan mereka, yang berpotensi berdampak positif pada kinerja organisasi

secara keseluruhan.

#### 4.1.4. Deskripsi Variabel Kinerja (Y2)

Berdasarkan hasil dari jawaban seluruh responden sehubungan dengan variabel kinerja (Y2) yang ditunjukkan pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4.**  
**Deskripsi Variabel Kinerja (Y2)**

Kode Item	Pertanyaan / Item Pengukuran	Skor Jawaban					Rerata
		5 (SS)	4 (S)	3 (CS)	2 (TS)	1 (STS)	
Y2.1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti sesuai dengan tugas saya di Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	41	56	3	0	0	4.40
		41%	56%	3%	0%	0%	
Y2.2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan oleh pimpinan di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	47	48	5	0	0	4.35
		47%	48%	5%	0%	0%	
Y2.3	Saya dalam menjalankan tugas bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang diberikan oleh Kepala Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	41	53	6	0	0	4.26
		41%	53%	6%	0%	0%	
Y2.4	Saya mampu bekerja sama secara tim dengan rekan kerja dalam menjalankan proyek yang diberikan pada Kepala Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	30	62	8	0	0	4.25
		30%	62%	8%	0%	0%	

Kode Item	Pertanyaan / Item Pengukuran	Skor Jawaban					Rerata
		5 (SS)	4 (S)	3 (CS)	2 (TS)	1 (STS)	
Y2.5	Saya memiliki inisiatif untuk menyelesaikan masalah atau tugas yang belum diidentifikasi oleh Kepala Desa di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara	47	45	8	0	0	4.28
		47%	45%	8%	0%	0%	
Rerata Respon							4.31

**Sumber : Data Primer, Olahan Tahun 2024.**

Sesuai Tabel 4.4, rata-rata respon keseluruhan untuk variabel Kinerja (Y2) adalah 4.31, yang berada dalam kategori “sangat tinggi.” Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di kantor desa Kecamatan Kenohan, Kabupaten Kutai Kartanegara, dinilai sangat baik oleh para responden. Indikator tertinggi dalam variabel ini adalah kualitas kerja, dengan parameternya yakni mengukur kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti sesuai dengan tugas mereka sebagai perangkat desa. Indikator ini memiliki respon rata-rata sebesar 4.40, yang mengindikasikan bahwa para pegawai sangat mampu dan teliti dalam menjalankan tugas mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Kecamatan Kenohan dinilai sangat tinggi, dengan fokus khusus pada kualitas kerja sebagai faktor utama. Para responden menilai bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan standar yang tinggi, menunjukkan tingkat profesionalisme dan dedikasi yang kuat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Skor rata-rata 4.31 pada variabel kinerja mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, pegawai desa di Kecamatan Kenohan menjalankan tugas mereka dengan sangat baik. Skor tertinggi pada kualitas kerja (4.40) menegaskan bahwa ketelitian dan kerapian dalam

penyelesaian tugas adalah aspek yang paling menonjol dalam kinerja pegawai, dan ini merupakan indikator positif bagi efektivitas organisasi. Secara keseluruhan, kinerja pegawai di kantor desa Kecamatan Kenohan dinilai sangat tinggi oleh para responden, dengan kualitas kerja sebagai aspek yang paling menonjol. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai desa tidak hanya mampu menyelesaikan tugas mereka, tetapi melakukannya dengan standar yang sangat baik, yang berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 4.2. Deskripsi Frekuensi Kumulatif Responden

Dalam mengolah data karakteristik responden ini, penulis menggunakan bantuan *software* SPSS Versi 29 yang mana jumlah sampel atau perangkat desa di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara sebanyak 100 orang. Berdasarkan kuesioner yang terisi, dapat diidentifikasi demografi responden berdasarkan 3 karakteristik yaitu jenis kelamin; umur; tingkat pendidikan; dan lama bekerja. Adapun karakteristik dari responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.5 dibawah ini.

**Tabel 4.5.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Kategori	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	52	52.00%
Perempuan	48	48.00%
Total	100	100,00%

**Sumber : Data Diolah IBM SPSS 29, Tahun 2024.**

Sesuai Tabel 4.5 diatas diperoleh komposisi responden berdasarkan jenis kelamin yaitu laki-laki sebanyak 52 orang dengan persentase sebesar 52.00% sedangkan perempuan sebanyak 48 orang dengan persentase sebesar 48.00%. Hal

ini berarti responden dominan menjadi sampel ialah laki-laki. Berikut karakteristik responden berdasarkan kategori umur pada Tabel 4.6 dibawah ini.

**Tabel 4.6.**  
**Karakteristik Responden Kategori Umur**

Kategori	Jumlah	Persentase
23 hingga 27 tahun	5	5.00%
28 hingga 32 tahun	39	39.00%
33 hingga 37 tahun	14	14.00%
38 hingga 42 tahun	31	31.00%
Diatas 43 tahun	11	11.00%
Total	100	100,00%

**Sumber : Diolah IBM SPSS 29, Tahun 2024.**

Sesuai Tabel 4.6, menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada kategori umur 28 hingga 32 tahun, yang terdiri dari 39 orang atau 39,00% dari total responden. Ini berarti kelompok usia responden adalah yang paling dominan dalam penelitian sehingga, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia dewasa muda, khususnya dalam rentang 28 hingga 32 tahun. Berikut karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan pada Tabel 4.7 dibawah ini.

**Tabel 4.7.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Kategori	Jumlah	Persentase
SLTA	5	5.00%
Sarjana (S1)	48	48.00%
Pasca Sarjana	47	47.00%
Total	131	100,00%

**Sumber : Diolah IBM SPSS 29, Tahun 2024.**

Sesuai Tabel 4.7, menunjukkan mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1), dengan jumlah 48 orang atau 48,00% dari total responden. Selain itu, terdapat 47 orang (47,00%) yang memiliki pendidikan Pasca Sarjana, dan hanya 5 orang (5,00%) yang berpendidikan SLTA. Dari sisi tingkat pendidikan, mayoritas responden tergolong memiliki pendidikan “tinggi”, karena hampir seluruh responden memiliki gelar Sarjana (S1) atau lebih tinggi. Jumlah responden dengan pendidikan yang lebih rendah (SLTA) sangat kecil, hanya 5,00%, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden dengan latar belakang pendidikan “tinggi”. Berikut karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada Tabel 4.8 dibawah ini.

**Tabel 4.8.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Kategori	Jumlah	Persentase
2 – 5 Tahun	24	24.00%
6 – 9 Tahun	22	22.00%
10 – 13 Tahun	43	43.00%
Diatas 14 Tahun	11	11.00%
Total	100	100,00%

**Sumber : Diolah IBM SPSS 29, Tahun 2024.**

Sesuai Tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki pengalaman kerja antara 10 hingga 13 tahun, dengan jumlah 43 orang atau 43,00% dari total responden. Selain itu, sebanyak 24 orang (24,00%) memiliki pengalaman kerja 2 hingga 5 tahun, 22 orang (22,00%) memiliki pengalaman kerja 6 hingga 9 tahun, dan 11 orang (11,00%) memiliki pengalaman kerja di atas 14 tahun. Kesimpulannya, mayoritas responden dalam penelitian ini

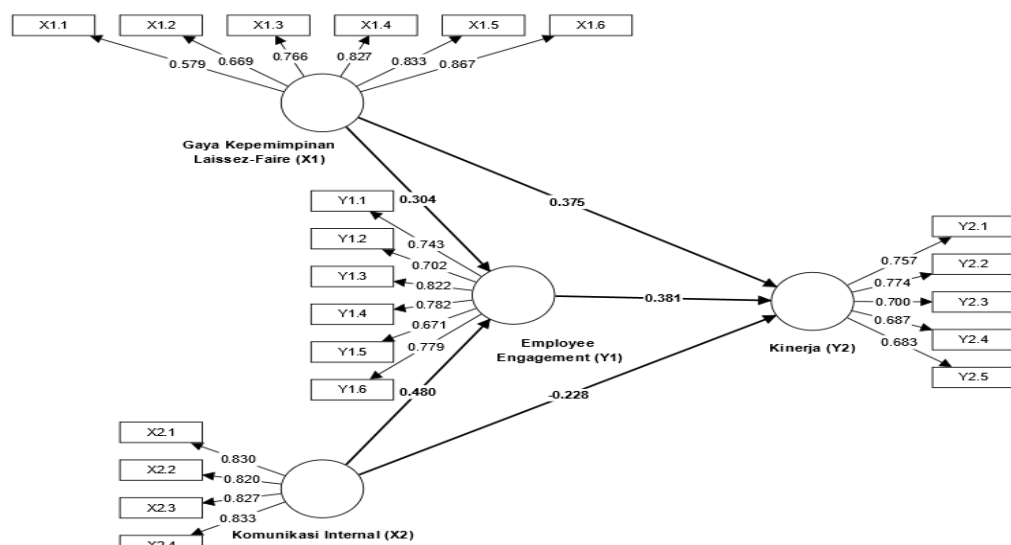
memiliki tingkat pengalaman kerja yang “cukup tinggi”, terutama dalam rentang 10 hingga 13 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah individu yang sudah cukup berpengalaman di bidangnya. Dengan demikian, temuan dari penelitian ini didukung oleh kontribusi responden yang secara umum memiliki pengalaman kerja yang signifikan, yang dapat memberikan wawasan yang lebih dalam dan relevan terhadap penelitian.

### 4.3. Structural Equation Modelling (PLS-SEM)

Analisa data menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan pendekatan yang digunakan ialah VB-SEM (*variance based-SEM*). Berikut analisis pengujian data yang dilakukan, yaitu sebagai berikut.

#### 5.2.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran digunakan untuk mengetahui hasil pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur. Berikut ini diagram model pengukuran (*outer model*) yang menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan variabel manifes atau indikatornya seperti Gambar 5.1 dibawah ini.





### Gambar 5.1. Diagram Model Pengukuran Dengan Indikator Refletif

Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.

Sesuai Gambar 5.1 diatas, maka dapat dilihat hasil analisisnya yang harus dipenuhi dalam evaluasi model pengukuran, yaitu sebagai berikut.

#### 1. Uji validitas konvergen (*convergent validity test*)

Uji validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas antara indikator dengan masing-masing konstruk atau variabel laten. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0.50. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali & Latan, (2015:74), *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu dengan nilai *loading factor* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0.6 – 0.7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0.5 hingga 0.6 masih dianggap cukup, jika dibawah 0.5 maka dapat di *dropped* (diganti) atau dihilangkan dari analisis. Untuk menilai hasil uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang tecermin pada hasil *outer loading* seperti pada Tabel 4.9 dibawah ini.

**Tabel 4.9.**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen Menggunakan *Outer Loading***

	Gaya Kepemimpinan <i>Laissez- Faire</i> (X1)	Komunikasi Internal (X2)	Employee _Engagement (Y1)	Kinerja (Y2)
X1.1	0.579			
X1.2	0.669			

	Gaya Kepemimpinan_Laissez- Faire (X1)	Komunikasi Internal (X2)	Employee _Engagement (Y1)	Kinerja (Y2)
X1.3	0.766			
X1.4	0.827			
X1.5	0.833			
X1.6	0.867			
X2.1		0.830		
X2.2		0.820		
X2.3		0.827		
X2.4		0.833		
Y1.1			0.743	
Y1.2			0.702	
Y1.3			0.822	
Y1.4			0.782	
Y1.5			0.671	
Y1.6			0.779	
Y2.1				0.757
Y2.2				0.774
Y2.3				0.700
Y2.4				0.687
Y2.5				0.683

Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.

Sesuai Tabel 4.9 diatas diperoleh hasil bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagian besar memiliki nilai *loading factor* diatas 0.7 yang artinya menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruknya. Namun terdapat juga indikator yang memiliki nilai *outer loading* diantara rentang 0.5 hingga 0.6 yang masih dianggap cukup untuk penelitian *exploratory* yang artinya indikator ini masih dapat dipertahankan atau diterima dalam model terutama dalam tahap awal pengembangan skala atau dalam penelitian eksploratori sehingga masih tetap dipertahankan untuk *dirunning* atau di analisis lebih lanjut kecuali nailai *loading factor* dibawah 0.4. Jadi dapat dapat disimpulkan karena penelitiannya

bersifat eksploratori dan batas *threshold*-nya diatas 0.5 maka indikator yang digunakan masih dapat mampu menjelaskan variabel laten atau konstruknya dan secara keseluruhan item indikator valid untuk mengukur validitas konstruk. Disamping itu, nilai *loading factor* tertinggi menunjukkan faktor paling kuat dan dominan dalam membentuk variabel. Selain, *outer loading* untuk melihat validitas konstruk maka dapat pula dilaporkan hasil uji valditas konvergen lainnya yang tecermin pada nilai AVE (*average variance extracted*) yang mana nilai batasnya ialah 0.50 seperti pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10.**  
**Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

	Average variance extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan_Laissez-Faire (X1)	0.583
Komunikasi Internal (X2)	0.684
Employee_Engagement (Y1)	0.565
Kinerja (Y2)	0.520

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.10, menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari ambang batasnya yakni 0.50 sehingga dapat disimpulkan validitas konstruk memiliki konvergensi validitas yang baik, yang menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel *manifest* yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel *manifest* yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel *manifest* terhadap konstruk latennya.

## 2. Uji validitas diskriminan (*discriminant validity test*)

Validitas diskriminan digunakan untuk melihat sejauh mana suatu konstruk

benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Oleh karena itu, untuk mengevaluasi *discriminant validity test* maka peneliti menggunakan *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) karena metode yang direkomendasikan untuk menilai validitas diskriminan. Untuk menilai validitas diskriminan menggunakan nilai ambang batasnya harus dibawah 0.90. Berikut ini hasil uji *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) seperti yang terlihat pada Tabel 4.11 dibawah ini.

**Tabel 4.11.**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan Menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

	Employee Engagement (Y1)	Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (X1)	Kinerja (Y2)	Komunikasi Internal (X2)
Employee Engagement (Y1)				
Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (X1)	0.790			
Kinerja (Y2)	0.529	0.546		
Komunikasi Internal (X2)	0.852	0.912	0.402	

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.11, diperoleh sebagian besar nilai HTMT dibawah 0.85 yang berarti memiliki validitas diskriminan paling baik. Namun terdapat juga satu korelasi nilai HTMT yang berada pada rentang 0.85 hingga 0.90 yang berarti masih bisa diterima nilai yang secara konseptual konstruksya sangat mirip. Dan terdapat pula nilai HTMT diatas 0.90 yang mana terjadi pada korelasi variabel Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* (X1) dengan Komunikasi Internal (X2) yakni sebesar 0.912. Hal ini berarti menunjukkan adanya korelasi redundan antara konstruk dalam model. Korelasi redundan berarti bahwa dua atau lebih konstruk dalam model memiliki hubungan yang sangat mirip atau tumpang tindih, sehingga indikator yang

seharusnya mengukur konstruk yang berbeda justru saling mengukur hal yang sama. Korelasi redundan terjadi ketika dua konstruk dalam model memiliki definisi, cakupan, atau indikator yang terlalu mirip. Akibatnya, konstruk-konstruk tersebut tidak lagi dapat dibedakan satu sama lain, yang melanggar prinsip discriminant validity. Dalam konteks HTMT, korelasi redundan dapat menyebabkan nilai HTMT yang tinggi karena indikator dari satu konstruk akan sangat mirip dengan indikator dari konstruk lain. Ini menunjukkan bahwa kedua konstruk tersebut mungkin tidak benar-benar berbeda, tetapi saling tumpang tindih. Oleh sebab hal ini, peneliti melakukan evaluasi di hubungan indikator yang memiliki korelasi tinggi dengan cara membuangnya jika terdapat korelasi tinggi walaupun secara validitas konstruk menyatakan valid. Berikut nilai HTMT setelah membuang nilai korelasi yang tinggi seperti pada Tabel 4.12 dibawah ini.

**Tabel 4.12.**  
**Hasil Nilai HTMT Setelah Mendrop Korelasi Indikator Tinggi**

	Employee _Engagement (Y1)	Gaya Kepemimpinan_Laissez- Faire (X1)	Kinerja (Y2)	Komunikasi Internal (X2)
Employee _Engagement (Y1)				
Gaya Kepemimpinan_Laissez- Faire (X1)	0.792			
Kinerja (Y2)	0.529	0.537		
Komunikasi Internal (X2)	0.852	0.892	0.402	

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.12, diperoleh nilai HTMT setelah mendrop korelasi indikator yang tinggi secara keseluruhan nilainya menjadi dibawah 0.90 yang berarti sudah memiliki nilai diskriminan yang baik. Sesuai rekomendasi dari Henseler, et. al (2015) menyarankan nilai *threshol* sebesar 0.90 jika *path model* mencakup konstruk

yang secara konseptual sangat mirip. Nilai HTMT diatas 0.90 menunjukkan kurangnya validitas diskriminan. Ketika konstruk dalam *path model* secara kosneptual lebih berbeda, nilai ambang batas yang lebih rendah atau kurang dari 0.90 Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) maka *discriminant validity* diterima dan lebih direkomendasikan HTMT < 0.85. dan juga sesuai dengan Hair et al., (2019), jika HTMT < 0.90 maka hubungan atau korelasi antara suatu konstruksi secara konseptual serupa.

### 3. Uji konsistensi realibilitas

Uji realibilitas yang digunakan untuk *cronbach's alpha* harus lebih besar dari 0.6 dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 yang mana hasil nilainya dapat dilihat pada Tabel 4.13 dibawah ini.

**Tabel 4.13.**  
**Hasil Uji Konsistensi Reliabilitas**

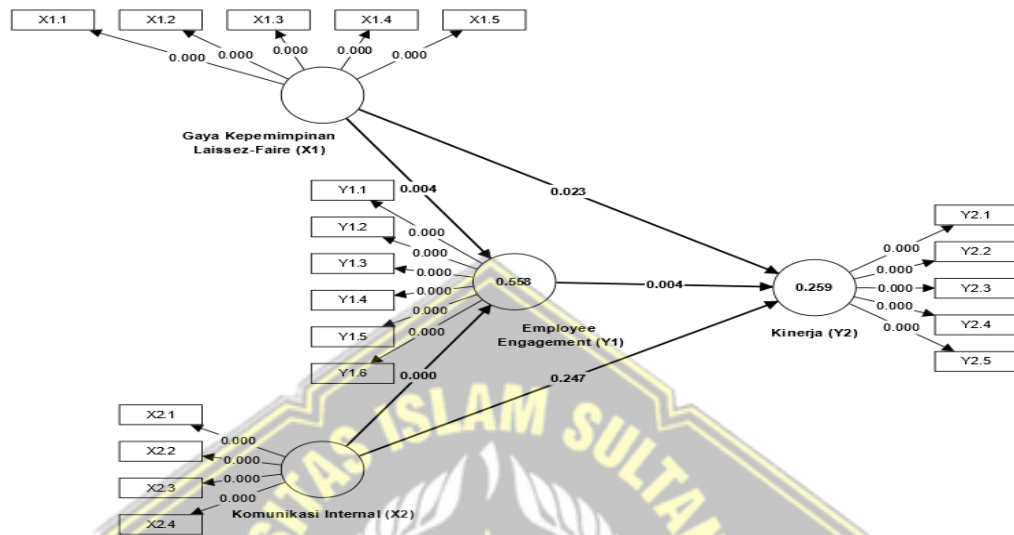
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Employee_Engagement (Y1)	0.845	0.851	0.886
Gaya Kepemimpinan_Laissez-Faire (X1)	0.805	0.825	0.865
Kinerja (Y2)	0.775	0.772	0.843
Komunikasi Internal (X2)	0.846	0.847	0.897

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.13, nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.6 yang berarti kongsruksi dapat dikatakan relibel sebagai instrumen untuk mengukur variabelnya sedangkan *composite reliability* (rho\_a) lebih besar dari 0.7 yang mana menunjukkan konsistensi alat ukur yang digunakan seragam atau serupa.

### 5.2.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) merupakan sebuah model yang menunjukkan hubungan antar variabel laten yang mana model diagramnya dapat dilihat pada pada Gambar 5.2 dibawah ini.



Gambar 5.2. Diagram Model Struktural (*Inner Model*)

Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.

Sesuai Gambar 5.2 diatas dapat dilihat menunjukkan hubungan antar variabel laten dengan menampilkan t-hitung (*t-values*) dan koefisien jalur (*path coeficoent*). Berikut ini evaluasi dalam pengujian struktural, yaitu sebagai berikut.

1. Uji kolinieritas model struktural (*colinierity*)

Uji kolinearitas digunakan untuk melihat kondisi yang muncul ketika terdapat dua variabel independen yang saling berhubungan. Dalam uji kolinieritas model struktural menggunakan *Inner VIF* dengan ambang batas harus dibawah 5 seperti yang terlihat pada Tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4.14. Hasil Uji Kolinieritas Statistik (*Inner VIF Values*)

	Employee Engagement (Y1)	Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (X1)	Kinerja (Y2)	Komunikasi Internal (X2)

Employee _Engagement (Y1)			2.262	
Gaya Kepemimpinan_Laissez-Faire (X1)	2.358		2.550	
Kinerja (Y2)				
Komunikasi Internal (X2)	2.358		2.927	

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.14, hasil uji kolinieritas struktural (*inner values*) diperoleh nilai nilai inner VIF (*variance Inflated Factor*) kurang dari 5 maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinier antara variabel yang mempengaruhi kepuasan konsumen dan loyalitas.

## 2. Koefisien determinasi (*R-Square*)

Nilai *R-squares* digunakan sebagai kekuatan penjelas untuk setiap variabel laten endogen. Menurut Hair et al., (2022:183), dalam penelitian ilmiah yang berfokus pada masalah pemasaran, nilai  $R^2$  berkisar 0.75; 0.50; atau 0.25 yang digambarkan sebagai substansial; sedang; atau lemah. Berikut hasil pengujian koefisien determinasi (*R-Square*) seperti yang terlihat pada Tabel 4.15.

**Tabel 4.15.**

**Hasil Uji  $R^2$  (*R square*)**

	R-square	R-square adjusted
Employee _Engagement (Y1)	0.558	0.549
Kinerja (Y2)	0.259	0.236

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.15 diperoleh nilai  $R^2$  (*R square*) untuk *employee engagement* (Y1) adalah 0.558 atau sebesar 55.8% yang mana kategorinya untuk variabel ini “sedang” sedangkan untuk kinerja (Y2) ialah 0.259 atau sebesar 25.9% yang mana kategorinya untuk variabel ini “lemah”. Kemudian nilai *R-square adjusted* dari *employee engagement* (Y1) adalah 0.549 atau sebesar 54.9% berarti sekitar 45.1%



sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Begitu juga, kinerja (Y2) adalah 0.236 atau sebesar 23.6% yang berarti pula sebanyak 76.4% dipengaruhi oleh faktor lainnya di luar model.

### 3. *Effect size (f-Square)*

*Effect size* ( $f^2$  atau *f square*) digunakan untuk mengevaluasi besaran efek pengaruh langsung variabel endogen dalam model struktural dengan ambang batasnya masing-masing nilai *effect size* ( $f^2$ ) adalah 0.02; 0.15; dan 0.35 yang diinterpretasikan kecil; menengah; dan besar. Berikut ini hasil uji *effect size* atau *f-square* pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16.**  
**Hasil Uji *Effect Size* ( $f^2$  Test)**

	Employee _Engagement (Y1)	Gaya Kepemimpinan_Laissez- Faire (X1)	Kinerja (Y2)	Komunikasi Internal (X2)
Employee _Engagement (Y1)			0.089	
Gaya Kepemimpinan_Laissez- Faire (X1)	0.076		0.065	
Kinerja (Y2)				
Komunikasi Internal (X2)	0.189		0.022	

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.16, besaran pengaruh atau *effect* pada variabel gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1) terhadap *employee engagement* (Y1) adalah 0.076 yang berarti besaran pengaruhnya kecil; dan pengaruh atau *effect* pada variabel komunikasi internal (X2) terhadap *employee engagement* (Y1) adalah 0.189 yang berarti besaran pengaruhnya besar. Kemudian, pengaruh atau *effect* variabel *employee engagement* (Y1) terhadap kinerja (Y2) adalah 0.089 yang berarti besaran pengaruhnya kecil; pengaruh atau *effect* variabel gaya kepemimpinan *laissez faire*

(X1) terhadap kinerja (Y2) adalah 0.065 yang berarti besaran pengaruhnya kecil atau tidak ada sama sekali pengaruhnya; dan pengaruh atau *effect* pada variabel komunikasi internal (X2) terhadap kinerja (Y2) adalah 0.022 yang berarti besaran pengaruhnya kecil.

#### 4. *Predictive Relevance (Q-Square / Q<sup>2</sup>) dan Effect Size (q<sup>2</sup>)*

Nilai Q<sup>2</sup> berguna untuk validasi kemampuan dalam memprediksi model yang mana model ini hanya cocok digunakan pada konstruk endogen yang mempunyai indikator reflektif. Untuk menguji nilai *predictive relevance* (Q<sup>2</sup> atau *Q square test*) menggunakan prosedur *blindfolding* yang dapat dilihat pada bagian *construct cross validated redundancy* di SmartPLS. Berikut ini hasil uji *predictive relevance* atau *Q-squares test* seperti yang terlihat pada Tabel 4.17 dibawah ini.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji *Predictive Relevance (Q-Square Test)***

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Employee _Engagement (Y1)	600.000	425.288	0.291
Gaya Kepemimpinan _Laissez-Faire (X1)	500.000	500.000	0.000
Kinerja (Y2)	500.000	449.544	0.101
Komunikasi Internal (X2)	400.000	400.000	0.000

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.17 diatas diperoleh hasil bahwa variabel atau konstruk endogen memiliki nilai Q<sup>2</sup> > 0 yang menunjukkan bahwa model model tersebut sudah memenuhi relevansi prediktif di mana model sudah direkonstruksi dengan baik. Dari hasil tersebut pula dapat ditentukan nilai *q<sup>2</sup> predictive relevance* sebagai ukuran atau besaran pengaruh (*effect size*) yang memberikan dampak relatif terhadap model struktural yang dapat diukur dengan rumus, yaitu.

$$q^2 = \frac{Q^2_{included} - Q^2_{excuded}}{Q^2_{included}}$$

$$\begin{aligned}
 & 1 - Q^2_{included} \\
 &= \frac{0.291 - 0.101}{1 - 0.291} \\
 &= \frac{0.190}{0.709} = 0.268
 \end{aligned}$$

Sesuai perhitungan manual ini, nilai  $Q^2$  sebesar 0,268 maka hal ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Meskipun tidak terlalu tinggi, nilai ini mengindikasikan bahwa model dapat memprediksi variabel endogen dengan cukup baik. Dalam konteks yang lebih umum, nilai 0.268 termasuk dalam kategori relevansi prediktif yang sedang atau *moderate*.

### 5.2.3. Evaluasi Kecocokan Model (*Goodness of Fit / GoF*)

Evaluasi ini digunakan untuk mengevaluasi bagaimana model apakah sesuai atau cocok dengan sebaran data yang digunakan. Dalam mengevaluasi kecocokan model dengan data dapat dilakukan, yaitu sebagai berikut.

#### 1. Kecocokan model (*goodness of fit / GoF*)

*Goodness of Fit (GoF)* digunakan untuk menguji kelayakan suatu model yang mana pengujian ini dilakukan untuk validasi model secara keseluruhan yaitu gabungan *inner model* dan *outer model*. Nilai *goodness of Fit (GoF)* ini diukur dengan rata-rata *communality index* dan rata-rata *R-square* yang mana untuk mencari nilai *communality* tiap variabel dapat diketahui dari pengukuran model dengan teknik *blindfolding* pada bagian *construct cross validated communality* di PLS yang mana dapat dilihat pada Lampiran. Berikut ini nilai rata-rata *communality index* seperti pada Tabel 4.18 dibawah ini.

**Tabel 4.18.**  
**Hasil Nilai *Communality Index***

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Employee _Engagement (Y1)	600.000	368.213	0.386

Gaya Kepemimpinan_Laissez-Faire (X1)	500.000	324.708	0.351
Kinerja (Y2)	500.000	368.537	0.263
Komunikasi Internal (X2)	400.000	215.001	0.462

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai 4.18 diatas diperoleh hasil bahwa nilai rata-rata *communality index* yakni sebesar 0.399 sedangkan nilai rata-rata *R-square* yakni sebesar 0.409 yang diperoleh dari nilai *R-square* ( $R_1 + R_2 / 2$  atau  $0.558 + 0.259 / 2$ ). Dari nilai ini juga dapat ditentukan uji kelayakan model (*godness of fit*) dengan rumus, yaitu.

$$\begin{aligned}
 \text{GoF} &= \sqrt{\text{com} \times R^2} \\
 &= \sqrt{0.366 \times 0.409} \\
 &= \sqrt{0.149} = 0.386 \text{ atau } 38.6\%.
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan manual terkait nilai GoF maka diperoleh hasil sebesar 0.386 atau 38.6% yang berarti nilai GoF-nya adalah besar karena diatas 0.36. Hal ini memberikan pemahaman bahwa model yang dihasilkan baik atau *fit* dalam menjelaskan sebaran data. Kemudian, selain *Goodness of Fit (GoF)* diatas maka berikut ini hasil pengujian SRMR yang perlu dilaporkan dalam mengevaluasi apakah model cocok dengan sebaran data empiris yang tecermin pada nilai SRMR pada Tabel 4.19 dibawah ini.

**Tabel 4.19.**  
**Hasil Pengujian Nilai SRMR**

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.098	0.098
d_ ULS	2.231	2.231
d_ G	1.006	1.006
Chi-square	501.638	501.638
NFI	0.640	0.640

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 5.19 diatas nilai SRMR-nya yaitu  $0.098 < 0.10$  yang berarti model yang dibentuk dapat diterima dan cocok atau sesuai dengan data empiris. Meskipun nilai SRMR yang diperoleh tidak berada dibawah 0.08. Namun, sesuai rekomendasi dari Schermelleh-Engel & Moosbrugger, (2003:38), SRMR kurang dari 0.10 masih *acceptable fit* atau kecocokan masih dapat diterima.

#### 5.2.4. Evaluasi PLS Predict

PLS *predict* digunakan untuk menilai sejauhmana model PLS yang diajukan mempunyai *predictive power* (kekuatan prediksi) yang baik. Berikut hasil pengujian PLS *predict* seperti pada Tabel 4.20 dibawah ini.

**Tabel 4.20.**  
**Hasil Uji PLS Predict**

	Q <sup>2</sup> predict	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
Y1.1	0.312	0.504	0.395	0.543	0.408
Y1.2	0.303	0.500	0.390	0.523	0.399
Y1.3	0.349	0.486	0.354	0.515	0.381
Y1.4	0.222	0.558	0.403	0.602	0.442
Y1.5	0.251	0.474	0.335	0.517	0.355
Y1.6	0.296	0.481	0.351	0.520	0.371
Y2.1	0.040	0.538	0.484	0.548	0.481
Y2.2	0.029	0.583	0.516	0.603	0.518
Y2.3	0.034	0.585	0.509	0.631	0.544
Y2.4	0.087	0.557	0.439	0.592	0.469
Y2.5	0.131	0.595	0.510	0.642	0.528

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.20 menunjukkan secara keseluruhan item pengukuran variabel endogen (*employee engagement* dan kinerja) pada model PLS yang diajukan mempunyai nilai RMSE dan MAE lebih rendah dari model LM (regresi linier) yang mana hal ini berarti model PLS yang diusulkan mempunyai kekuatan “prediksi tinggi”.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini secara langsung tanpa adanya variabel mediasi yakni dengan melihat hasil koefisien jalurnya dan nilai signifikansinya dapat dilihat pada Gambar 5.2 di atas yang menunjukkan koefisien jalur serta t-hitung. Pengujian model struktural koefisien jalur dengan menggunakan metode *bootsrapping* menggunakan ambang batasnya jika hubungan atau pengaruh tersebut signifikan dengan melihat nilai t-hitung (*t-value*) > 1.96 dan *p-values* < 0.05. Berikut hasil pengujiannya yang dapat dilihat pada Tabel 4.21 dibawah ini.

**Tabel 4.21.**  
**Hasil Uji Koefisien Jalur**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV)	P values
Employee_Engagement (Y1) -> Kinerja (Y2)	0.381	0.387	0.136	2.814	0.005
Gaya Kepemimpinan_Laissez-Faire (X1) -> Employee_Engagement (Y1)	0.304	0.322	0.108	2.805	0.005
Gaya Kepemimpinan_Laissez-Faire (X1) -> Kinerja (Y2)	0.375	0.388	0.126	2.971	0.003
Komunikasi Internal (X2) -> Employee_Engagement (Y1)	0.480	0.470	0.115	4.182	0.000
Komunikasi Internal (X2) -> Kinerja (Y2)	-0.228	-0.232	0.138	1.658	0.097

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.21 menunjukkan keseluruhan pengaruh yang bersifat langsung yang mana dari hubungan tersebut terdapat 4 yang dapat diterima yaitu pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1) terhadap *employee engagement* (Y1); pengaruh komunikasi internal (X2) terhadap *employee engagement* (Y1); pengaruh

*employee engagement* (Y1) terhadap kinerja (Y2); dan pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1) terhadap kinerja (Y2). Kemudian, 1 pengaruh yang ditolak yaitu pengaruh komunikasi internal (X2) terhadap kinerja (Y2). Dari hasil pengujian hipotesis ini dapat diinterpretasikan, sebagai berikut.

1. Pengujian Hipotesis Pertama; Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Terhadap *Employee Engagement*

Gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1) dengan koefisien jalur 0.304 berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Y1) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara karena  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  atau  $2.805 > 1.96$  dengan tingkat  $p\text{-values}$  sebesar  $0.005 < 0.05$ . Hasil ini memiliki arah hubungan positif atau searah dan signifikan yang berarti H1 diterima.

2. Pengujian Hipotesis Kedua; Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap *Employee Engagement*

Komunikasi internal (X2) dengan koefisien jalur 0.480 berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Y1) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara karena  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  atau  $4.182 > 1.96$  dengan tingkat  $p\text{-values}$  sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hasil ini memiliki arah hubungan positif atau searah serta signifikan yang berarti H2 diterima.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga; Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja

*Employee engagement* (Y1) dengan koefisien jalur 0.381 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara karena  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  atau  $2.814 > 1.96$  dengan tingkat  $p\text{-values}$  sebesar  $0.005 < 0.05$ . Hasil ini memiliki arah hubungan positif

atau searah serta signifikan yang berarti H3 diterima.

#### 4. Pengujian Hipotesis Keempat; Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1) dengan koefisien jalur 0.375 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara karena  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  atau  $2.971 > 1.96$  dengan tingkat  $p\text{-values}$  sebesar  $0.003 < 0.05$ . Hasil ini memiliki arah hubungan positif atau searah serta signifikan yang berarti H4 diterima.

#### 5. Pengujian Hipotesis Kelima; Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja

Komunikasi internal (X2) dengan koefisien jalur -0.228 berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja (Y2) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara karena  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  atau  $1.658 < 1.96$  dengan tingkat  $p\text{-values}$  sebesar  $0.097 > 0.05$ . Hasil ini memiliki arah hubungan positif atau searah dan tidak signifikan yang berarti H5 ditolak.

#### 4.5. Pengujian Mediasi

Selanjutnya, selain Tabel 4.21 untuk menjawab hipotesis penelitian ini dengan adanya variabel mediasi atau pengaruh secara tidak langsungnya yang mana tecermin pada *specific indirect effects* di SmartPLS. Berikut hasil pengujiannya seperti yang terlihat pada Tabel 4.22 dibawah ini.

**Tabel 4.22.**  
**Pengaruh Tidak Langsung Spesifik (*Specific Indirect Effect*)**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> (X1) -> Employee	0.116	0.125	0.062	1.863	0.062



_Engagement (Y1) -> Kinerja (Y2)					
Komunikasi Internal (X2) -> Employee _Engagement (Y1) -> Kinerja (Y2)	0.183	0.182	0.081	2.271	0.023

**Sumber : Output SmartPLS 4, 2024.**

Sesuai Tabel 4.22 diatas diperoleh hasil pengujian hipotesis secara tidak langsung dengan variabel mediasi yang mana dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

6. Pengujian Hipotesis Keenam; Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Terhadap Kinerja Melalui *Employee Engagement*

Gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1) dengan koefisien jalur 0.116 berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja (Y2) melalui *employee engagement* (Y1) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara karena  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  atau  $1.863 < 1.96$  dengan tingkat *p-values* sebesar  $0.062 > 0.05$ . Hasil ini memiliki arah hubungan positif atau searah namun tidak signifikan yang berarti H6 ditolak. Kemudian, dari hasil analisis ini pula dapat disimpulkan meskipun ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dan kinerja perangkat desa, pengaruh tersebut tidak signifikan. Variabel *employee engagement* tidak berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini, yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* mungkin tidak efektif dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Oleh karena itu, dalam konteks ini, gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak menunjukkan hasil yang memadai dalam mempengaruhi kinerja pegawai desa.

#### 7. Pengujian Hipotesis Ketujuh; Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui *Employee Engagement*

Komunikasi internal (X2) dengan koefisien jalur 0.183 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) melalui *employee engagement* (Y1) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara karena  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  atau  $2.271 > 1.96$  dengan tingkat  $p\text{-values}$  sebesar  $0.023 < 0.05$ . Hasil ini memiliki arah hubungan positif atau searah dan signifikan yang berarti H7 diterima. Karena hubungan ini bersifat positif, dapat disimpulkan bahwa peningkatan komunikasi internal akan meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perangkat desa. *Employee engagement* (Y1) bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan ini. Artinya, komunikasi internal yang baik akan meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai, yang selanjutnya akan berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Dengan kata lain, pegawai yang merasa terlibat dan termotivasi akibat komunikasi internal yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kemudian, dari hasil analisis ini pula menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memiliki peran mediasi yang signifikan dalam pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja perangkat desa. Oleh karena itu, dapat disimpulkan pula bahwa peningkatan komunikasi internal tidak hanya langsung berdampak pada kinerja, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan pegawai. Komunikasi internal yang baik berkontribusi terhadap kinerja tinggi melalui peningkatan *employee engagement*.

#### 4.6. Pembahasan

Sesuai hasil evaluasi olah data penelitian serta pengujian hipotesis diatas maka

pembahasannya, yaitu.

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Terhadap *Employee Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Y1) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang berarti pengaruhnya positif atau searah dan signifikan dalam mendukung *employee engagement*. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* efektif dalam meningkatkan keterlibatan pegawai desa di Kecamatan Kenohan. Gaya kepemimpinan yang memberi keleluasaan atau otonomi kepada pegawai ini ternyata sejalan dengan peningkatan *engagement*, di mana pegawai menjadi lebih terlibat, termotivasi, dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Temuan ini pada kondisi responden yang sebagian besar ialah laki-laki dengan persentase sebesar 52.00% dan tingkat pengalaman yang cukup tinggi di bidang pekerjaannya dengan persentase sebesar 43.00%. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden laki-laki dengan pengalaman kerja yang cukup lama mendukung penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Pengalaman yang panjang memungkinkan mereka untuk bekerja secara mandiri dan optimal tanpa perlu banyak intervensi, yang sesuai dengan karakteristik gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Dominasi laki-laki dalam responden juga memberikan gambaran tentang distribusi *gender* di perangkat desa dan bagaimana ini mungkin mempengaruhi penerimaan terhadap gaya kepemimpinan tertentu.

Indikator yang dominan pada gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1) ialah

kemampuan kerja karena nilai loading faktornya tertinggi dengan parameternya ialah pemimpin desa jarang mengintervensi, sehingga bisa memanfaatkan kemampuan dengan optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor kemampuan kerja dalam gaya kepemimpinan *laissez-faire* menunjukkan bahwa perangkat desa lebih produktif dan terlibat ketika mereka diberi kebebasan untuk bekerja tanpa banyak intervensi dari pemimpin. Ini menggarisbawahi pentingnya memberikan ruang bagi karyawan untuk bekerja secara mandiri, yang dapat meningkatkan kinerja dan memanfaatkan kemampuan mereka secara optimal. Untuk mendukung hal ini pula, berdasarkan analisis deskripsi variabel gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X1) di persepsikan sangat baik oleh responden dengan indikator tertinggi yakni delegasi wewenang. Hal ini menunjukkan bahwa faktor delegasi wewenang yang tinggi sangat dihargai oleh perangkat desa di Kecamatan Kenohan. Hal ini menandakan bahwa mereka merasa lebih efektif dan termotivasi ketika diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan sendiri. Ini juga menekankan pentingnya pemimpin yang dapat mendelegasikan tanggung jawab dengan baik, karena hal ini meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki potensi untuk meningkatkan *employee engagement* dengan cara memberikan kebebasan, meningkatkan rasa kepemilikan, dan mendorong pengembangan diri. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri dan pemimpin untuk tetap memberikan bimbingan yang cukup. Jika dikelola dengan baik, gaya ini bisa sangat positif dalam mendorong karyawan untuk lebih terlibat

dalam pekerjaan mereka.

Temuan ini mendukung penelitian Hanafi, (2020) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan penelitian lainnya dari Mohammad et al., (2022) yang memperkuat bukti bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun, temuan ini dan penelitian tersebut bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adeniji et al., (2020) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

## **2. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap *Employee Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan komunikasi internal (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Y1) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang berarti pengaruhnya positif atau searah dan signifikan dalam mendukung *employee engagement*. Hasil ini mengindikasikan bahwa komunikasi internal yang efektif memainkan peran penting dalam meningkatkan *employee engagement* di kalangan perangkat desa Kecamatan Kenohan, Kabupaten Kutai Kartanegara. Ketika komunikasi internal berjalan dengan baik terutama komunikasi yang jelas, terbuka, dan responsif maka pegawai cenderung merasa lebih terlibat, didengarkan, dan dihargai dalam lingkungan kerja mereka. Komunikasi internal yang membicarakan topik terkait pekerjaan dengan rekan kerja mencerminkan adanya hubungan kerja yang baik dan suasana kerja yang kondusif. Temuan ini pada kondisi responden yang sebagian besar ialah laki-laki sebesar 52.00% dengan lamanya bekerja ialah 10 – 13 Tahun

sebesar 43.00% serta tingkat pendidikannya ialah Sarjana (S1) sebesar 48.00%. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa perangkat desa di Kecamatan Kenohan terdiri dari mayoritas laki-laki dengan pengalaman kerja yang signifikan serta tingkat pendidikan tinggi yang mana hal ini menciptakan landasan yang kuat untuk efektivitas komunikasi, keterlibatan karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi.

Indikator yang dominan pada komunikasi internal (X2) ialah komunikasi horizontal karena nilai loading faktornya tertinggi dengan parameternya ialah dapat membicarakan topik terkait pekerjaan dengan rekan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa interaksi dan kolaborasi antara rekan kerja adalah elemen kunci yang mendukung efektivitas kerja dan keterlibatan karyawan. Ini menunjukkan pentingnya menciptakan budaya kerja yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan dukungan antar rekan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan *employee engagement* secara keseluruhan. Untuk mendukung hal ini pula, berdasarkan analisis deskripsi variabel komunikasi internal (X2) di persepsikan sangat baik oleh responden dengan indikator tertinggi yakni komunikasi horizontal. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan dan interaksi antar rekan kerja memiliki peran sentral dalam mendukung efisiensi kerja dan keterlibatan karyawan di perangkat desa Kecamatan Kenohan. Budaya komunikasi yang terbuka dan mendukung antara rekan kerja tidak hanya memperlancar alur kerja tetapi juga meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan kerjasama di tempat kerja. yang tinggi sangat dihargai oleh perangkat desa di Kecamatan Kenohan. Hal ini menandakan bahwa mereka merasa lebih efektif dan termotivasi ketika diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan sendiri. Ini juga menekankan pentingnya pemimpin yang

dapat mendelegasikan tanggung jawab dengan baik, karena hal ini meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Komunikasi horizontal mengacu pada interaksi dan pertukaran informasi antara individu atau kelompok pada tingkat yang sama dalam organisasi, seperti rekan kerja yang memiliki posisi atau tanggung jawab yang sebanding. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi antara rekan kerja atau antar tim di perangkat desa memainkan peran sangat penting dalam keseluruhan komunikasi internal. Karyawan merasa bahwa kemampuan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja mengenai topik terkait pekerjaan adalah elemen yang sangat penting dalam mendukung kelancaran operasional dan efektivitas pekerjaan mereka. Kemampuan untuk membicarakan topik pekerjaan dengan rekan kerja mengindikasikan bahwa ada budaya kolaborasi yang kuat di antara perangkat desa. Karyawan merasa nyaman berbagi informasi, berdiskusi, dan mencari solusi bersama. Komunikasi horizontal yang baik meningkatkan dukungan antar rekan kerja, yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dapat berdiskusi dengan rekan mereka secara terbuka dan produktif, ini dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan kerja sama dalam tim. Dengan adanya komunikasi horizontal yang kuat, proses kerja menjadi lebih efektif karena informasi yang diperlukan dapat dengan cepat diakses dan dibagikan. Ini mendukung alur kerja yang lebih lancar dan pemecahan masalah yang lebih cepat. Ketika karyawan dapat secara bebas mendiskusikan pekerjaan mereka dengan rekan-rekan, ini memungkinkan mereka untuk bekerja lebih efisien dan meningkatkan kualitas hasil kerja. Hal ini juga berkontribusi pada pencapaian

tujuan organisasi secara keseluruhan.

Temuan ini mendukung penelitian Purnamasari & Netra, (2020) membuktikan secara langsung komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Kemudian, penelitian dari Asjari & Gunawan, (2022) memperkuat bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dan, penelitian lainnya dari Haryanto et al., (2024) membuktikan pula komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun, hasil temuan ini dengan penelitian lainnya berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Sumarno & Iqbal, (2022) yang mengungkapkan komunikasi internal berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*.

### **3. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan *employee engagement* (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) perangkat desa di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara yang berarti pengaruhnya positif atau searah dan signifikan dalam mendukung dalam mendukung kinerja. *Employee engagement* yang tinggi secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja perangkat desa di Kecamatan Kenohan, Kabupaten Kutai Kartanegara. Dengan kata lain, semakin terlibat dan bersemangat pegawai dalam pekerjaannya maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Temuan ini pada kondisi responden yang sebagian besar ialah laki-laki sebesar 52.00% serta berusia 28 hingga 32 tahun sebesar 39.00% dengan lamanya bekerja ialah 10 – 13 Tahun sebesar 43.00%. Hasil temuan ini menyoroti bahwa keterlibatan



yang tinggi di antara pegawai yang berusia relatif muda dan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Pegawai dalam kelompok usia ini kemungkinan memiliki kombinasi antara energi yang masih tinggi dan pengalaman yang matang, sehingga mampu bekerja dengan efektif dan efisien.

Indikator yang dominan pada *employee engagement* (Y1) ialah *dedication* karena nilai loading faktornya tertinggi dengan parameternya ialah siap meluangkan waktu lebih untuk menyelesaikan tugas dengan baik di kantor desa wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan di perangkat desa Kecamatan Kenohan memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan. Perangkat desa siap untuk menginvestasikan waktu dan usaha ekstra demi mencapai hasil yang baik. Hal ini mencerminkan rasa tanggung jawab dan dedikasi karyawan terhadap tugas-tugas mereka, yang dapat berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk mendukung hal ini pula, berdasarkan analisis deskripsi variabel *employee engagement* (Y1) di persepsikan baik oleh responden dengan indikator tertinggi yakni *absorption*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di perangkat desa Kecamatan Kenohan merasa sangat terlibat dan fokus pada pekerjaan mereka. Ini mencerminkan tingkat keterlibatan yang tinggi, kepuasan kerja, dan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, manajemen sebaiknya terus mendukung dan memperkuat budaya kerja yang mendorong keterlibatan mendalam agar dapat mencapai hasil yang optimal dalam pelayanan masyarakat.

Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. *Engagement* menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diemban, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Karyawan yang *engaged* lebih mungkin untuk bekerja dengan tekun, menyelesaikan tugas lebih cepat, dan mencapai atau bahkan melampaui target kerja. *Employee engagement* adalah pendorong utama dari kinerja yang tinggi dalam organisasi. Karyawan yang *engaged* lebih termotivasi, produktif, inovatif, dan berkomitmen untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, organisasi yang berfokus pada meningkatkan *engagement* akan cenderung melihat peningkatan yang signifikan dalam kinerja karyawan mereka.

Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Adeniji et al., (2020) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian, penelitian serupa dari Hanafi, (2020) membuktikan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan penelitian lainnya memperkuat hal yang sama dari Mohammad et al., (2022) juga membuktikan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, pada hasil temuan ini serta penelitian tersebut berbeda atau bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jindain & Gilitwala, (2024) yang mengungkap *employee engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1)

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang berarti pengaruhnya positif atau searah dan signifikan dalam mendukung kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* efektif dalam meningkatkan kinerja perangkat desa di Kecamatan Kenohan, Kabupaten Kutai Kartanegara. Gaya kepemimpinan ini, yang memberi kebebasan dan otonomi kepada pegawai untuk mengelola tugas mereka sendiri tanpa intervensi langsung dari pemimpin, ternyata sejalan dengan peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai, terutama di lingkungan di mana pegawai memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi untuk bekerja secara mandiri. Dalam konteks perangkat desa di Kecamatan Kenohan, gaya kepemimpinan ini telah terbukti mendukung kinerja yang lebih baik melalui pemberian kebebasan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada pegawai. Temuan ini pada kondisi responden yang sebagian besar ialah laki-laki sebesar 52.00% serta berusia 28 hingga 32 tahun sebesar 39.00% dengan lamanya bekerja ialah 10 – 13 Tahun sebesar 43.00% serta tingkat pendidikannya sebagian besar responden Sarjana (S1) sebanyak 48 orang sebesar 48.00%. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire*, yang menekankan pada kebebasan dan otonomi, sangat cocok dengan profil demografi responden. Pegawai yang lebih muda dan berpendidikan tinggi lebih nyaman dan efektif dalam lingkungan kerja yang memberikan mereka tanggung jawab dan kebebasan yang lebih besar. Dengan latar belakang pendidikan sarjana dan pengalaman kerja yang cukup lama, para pegawai ini sudah memiliki kemampuan dan keahlian yang

memadai untuk bekerja secara mandiri. Gaya kepemimpinan ini memungkinkan mereka untuk memaksimalkan potensi mereka tanpa perlu arahan langsung, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Indikator yang dominan pada kinerja (Y2) ialah kuantitas kerja karena nilai loading faktornya tertinggi dengan parameternya ialah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan oleh pimpinan di wilayah Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara. Hal ini mengindikasikan bahwa perangkat desa memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan standar yang ditetapkan. Ini menunjukkan efisiensi tinggi, fokus pada hasil yang dapat diukur, dan kemampuan untuk bekerja mandiri, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Manajemen sebaiknya terus mendukung dan memfasilitasi lingkungan kerja yang memungkinkan perangkat desa untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kuantitas kerja mereka. Mengingat bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh positif terhadap kinerja, temuan ini menunjukkan bahwa kebebasan dan otonomi yang diberikan kepada perangkat desa memungkinkan mereka untuk mengatur pekerjaan mereka sendiri dan mencapai target yang telah ditetapkan. Ini mengindikasikan bahwa perangkat desa merasa percaya diri dalam bekerja mandiri dan mampu mengambil inisiatif untuk memastikan bahwa pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar organisasi.

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja karyawan. Misalnya, kepemimpinan yang memberi otonomi seperti gaya

*laissez-faire* ini memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan kemampuan mereka secara optimal, yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan tim dapat memaksimalkan potensi karyawan, mengurangi hambatan kerja, dan mendorong pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dharejo et al., (2021) membuktikan bahwa kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, penelitian dari Donkor et al., (2021) mengungkapkan gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan, penelitian lain dari Sulistiyani et al., (2022) memperkuat bukti bahwa kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, pada hasil temuan ini serta penelitian tersebut berbeda atau bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammad et al., (2022) yang mengungkapkan gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan tidak signifikan dalam mendukung kinerja karyawan.

## **5. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan komunikasi internal (X2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja (Y2) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang artinya pengaruhnya negatif atau tidak searah serta juga tidak signifikan berarti dalam mendukung pengaruhnya kepada kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa komunikasi internal di lingkungan perangkat desa Kecamatan Kenohan, Kabupaten Kutai Kartanegara, tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Bahkan, pengaruh yang terdeteksi adalah

negatif, yang berarti bahwa semakin tinggi intensitas atau kualitas komunikasi internal, justru tidak mendukung atau bahkan menurunkan kinerja pegawai. Bentuk atau kualitas komunikasi internal yang terjadi di perangkat desa tidak efektif dalam mendukung kinerja. Misalnya, komunikasi yang berlebihan, kurang jelas, atau tidak tepat sasaran dapat menyebabkan kebingungan atau membebani pegawai, sehingga malah mengurangi produktivitas. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan dalam cara komunikasi dilakukan di lingkungan kerja ini agar dapat menjadi lebih efektif dalam mendukung kinerja pegawai. Temuan ini pada kondisi responden yang sebagian besar berada pada usia dewasa muda (28 hingga 32 tahun) dan memiliki pengalaman kerja yang cukup tinggi (10 hingga 13 tahun). Pengalaman ini membuat pegawai lebih peka terhadap kualitas komunikasi, sehingga komunikasi yang tidak efektif bisa lebih berdampak negatif pada kinerja secara keseluruhan.

Indikator yang dominan pada komunikasi internal (X2) ialah komunikasi horizontal karena nilai loading faktornya tertinggi dengan parameternya ialah dapat membicarakan topik terkait pekerjaan dengan rekan kerja. Meskipun komunikasi horizontal adalah bentuk komunikasi internal yang dominan di perangkat desa Kecamatan Kenohan, hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis komunikasi ini tidak secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan perlunya revisi dan peningkatan dalam cara komunikasi horizontal dilakukan, untuk memastikan bahwa ia benar-benar dapat mendukung tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya meningkatkan kualitas dan fokus komunikasi internal, khususnya

komunikasi horizontal. Perlu ada upaya untuk memastikan bahwa komunikasi antara rekan kerja benar-benar difokuskan pada peningkatan kerja sama, solusi masalah, dan efisiensi, sehingga dapat memberikan dampak positif pada kinerja pegawai.

Temuan ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno & Iqbal, (2022) yang mengungkapkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Karsikah et al., (2023) membuktikan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, penelitian lainnya dari Mappuji et al., (2023) juga sependapat komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hasanudin & Pratama, (2023) yang membuktikan komunikasi internal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Dan hal ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramdhani & Djamil, (2024) yang membuktikan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Terhadap Kinerja Melalui *Employee Engagement***

Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez faire* (X1) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja (Y2) melalui *employee engagement* (Y1) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang artinya gaya kepemimpinan yang memberi kebebasan dan otonomi kepada karyawan cenderung mendukung mereka untuk lebih terlibat dan,

pada gilirannya, meningkatkan kinerja. Pemimpin yang menerapkan gaya *laissez-faire* memberikan kepercayaan kepada perangkat desa untuk bekerja mandiri, yang dapat mendorong mereka untuk merasa lebih bertanggung jawab dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Namun, ini terjadi hanya secara potensial, karena pengaruhnya tidak signifikan. Pengaruh yang tidak signifikan menunjukkan bahwa meskipun ada kecenderungan positif, hubungan antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dan kinerja melalui *employee engagement* tidak cukup kuat atau konsisten untuk dianggap sebagai faktor utama yang mempengaruhi kinerja. Meskipun gaya kepemimpinan ini mungkin memiliki dampak positif, efeknya tidak cukup kuat untuk membuat perbedaan yang berarti dalam kinerja perangkat desa. Ini bisa menunjukkan bahwa ada faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja, atau bahwa gaya kepemimpinan ini tidak sepenuhnya sesuai dengan konteks atau kebutuhan perangkat desa di Kecamatan Kenohan.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X1) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2) dan *employee engagement* (Y1) juga tidak signifikan mengintervensi melalui pengaruh kedua variabel tersebut maka peran *employee engagement* adalah *direct-only non mediation* yang mana *direct effect* nya signifikan tetapi bukan *indirect effect*. Kemudian, karena dampak pengaruh langsungnya positif serta pengaruh tidak langsungnya positif maka mediasinya sebagai mediasi komplementer (*compelementery mediation*). Peran *employee engagement* (Y1) sebagai variabel mediasi dalam memengaruhi gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X1) terhadap kinerja (Y2) dalam level struktural tergolong “pengaruh mediasinya tinggi”. Dalam skenario ini, *employee*



engagement (Y1) tidak memainkan peran signifikan dalam menyalurkan pengaruh dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X1) ke kinerja (Y2). Meskipun ada pengaruh langsung yang signifikan antara X1 dan Y2, pengaruh tidak langsung melalui Y1 tidak signifikan. Artinya, pengaruh utama dari gaya kepemimpinan ini terhadap kinerja terjadi secara langsung tanpa melalui mediasi yang kuat dari *employee engagement*. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* itu sendiri memiliki dampak langsung yang cukup kuat terhadap kinerja, terlepas dari tingkat engagement karyawan. *Employee engagement*, meskipun penting tidak berperan sebagai saluran utama untuk pengaruh ini dalam konteks ini. Meskipun *employee engagement* tidak sepenuhnya menyalurkan pengaruh dari gaya kepemimpinan ke kinerja, kehadirannya tetap memberikan pengaruh tambahan yang positif. Mediasi komplementer berarti bahwa baik efek langsung maupun tidak langsung bekerja bersama untuk mempengaruhi kinerja, meskipun efek tidak langsungnya lemah. Gaya kepemimpinan *laissez-faire*, saat diterapkan, dapat secara langsung meningkatkan kinerja. Namun, ketika *employee engagement* juga diperkuat, meskipun tidak signifikan, masih dapat memberikan kontribusi tambahan yang positif terhadap kinerja. Temuan bahwa pengaruh mediasi *employee engagement* tergolong tinggi pada level struktural mengindikasikan bahwa meskipun mediasi ini tidak signifikan secara statistik dalam penelitian, perannya tetap penting dan perlu diperhatikan dalam praktek kepemimpinan. Pengaruh mediasi yang tinggi menunjukkan bahwa *employee engagement* memang memiliki potensi besar untuk mendukung dan melengkapi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Untuk memaksimalkan kinerja, organisasi perlu terus meningkatkan *employee*

*engagement*, karena meskipun perannya tidak selalu signifikan, ia tetap bisa memberikan dukungan positif yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Adeniji et al., (2020) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement*. Kemudian, penelitian dari Mohammad et al., (2022) memperkuat bukti bahwa *employee engagement* memediasi gaya kepemimpinan *laissez faire* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat berperan sebagai variabel melalui atau *intervening* yang mempengaruhi gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan *laissez faire* dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan karyawan atau *employee engagement*.

## **7. Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui *Employee Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan komunikasi internal (Y2) mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) melalui *employee engagement* (Y1) perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara> hal ini berarti peningkatan dalam komunikasi internal cenderung meningkatkan kinerja perangkat desa. Artinya, ketika komunikasi internal berjalan dengan baik, hal itu akan mendukung peningkatan kinerja perangkat desa melalui peningkatan *employee engagement*. Komunikasi internal yang efektif, seperti penyampaian informasi yang jelas, komunikasi dua arah yang terbuka, dan kerjasama yang baik

antar rekan kerja, mampu meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Ketika karyawan merasa lebih terlibat dan dihargai, mereka cenderung bekerja dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan. Pengaruh signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi internal dan kinerja ini cukup kuat dan konsisten. Ini berarti bahwa komunikasi internal memainkan peran penting dan dapat diandalkan dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan *employee engagement*.

*Employee engagement* (Y1) sepenuhnya memediasi hubungan antara komunikasi internal (X2) dan kinerja (Y2). Ini berarti bahwa komunikasi internal tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja tanpa melalui *employee engagement*. Pengaruh yang terjadi dari komunikasi internal terhadap kinerja hanya terjadi ketika *employee engagement* diperhitungkan. Agar komunikasi internal efektif dalam meningkatkan kinerja, penting untuk memastikan bahwa komunikasi tersebut meningkatkan *employee engagement*. Jika *employee engagement* tidak terjadi atau rendah, maka komunikasi internal tidak akan berdampak signifikan pada kinerja. Mediasi kompetitif terjadi ketika pengaruh langsung dan tidak langsung memiliki arah yang berbeda dalam hal ini, pengaruh langsung dari komunikasi internal terhadap kinerja adalah negatif, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *employee engagement* adalah positif. Ini menunjukkan adanya ketegangan atau kontradiksi dalam cara komunikasi internal mempengaruhi kinerja. Meskipun komunikasi internal secara langsung mungkin tidak mendukung atau bahkan menurunkan kinerja (pengaruh negatif), *employee engagement* dapat membalikkan efek ini dan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja. Ini mungkin

menunjukkan bahwa cara komunikasi internal diimplementasikan perlu ditinjau kembali, atau mungkin ada aspek komunikasi internal yang perlu diperbaiki agar pengaruh langsungnya juga positif. Pengaruh mediasi juga yang rendah menunjukkan bahwa meskipun *employee engagement* memediasi hubungan antara komunikasi internal dan kinerja, kekuatannya tidak cukup signifikan atau dominan. Mediasi terjadi, tetapi kontribusinya terhadap peningkatan kinerja tidak besar. Organisasi harus memperhatikan bahwa meskipun *employee engagement* penting, mungkin ada faktor lain yang perlu diperkuat untuk memastikan komunikasi internal berdampak lebih signifikan terhadap kinerja. Ini bisa berarti memperkuat aspek lain dari *employee engagement* atau mengevaluasi ulang strategi komunikasi internal.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Asjari & Gunawan, (2022) membuktikan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Kemudian, penelitian dari Milisani et al., (2024) membuktikan juga secara tidak langsung komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilaksanakan bermaksud untuk mengetahui bagaimana “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui *Employee Engagement* Pada Perangkat Desa Di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara. Dilihat dari pembahasan yang sudah dijabarkan diatas maka kesimpulannya, ialah sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Artinya gaya kepemimpinan yang memberikan keleluasaan atau otonomi kepada pegawai di mana pegawai menjadi lebih terlibat, termotivasi, dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan sehingga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.
2. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Artinya komunikasi yang membicarakan topik terkait pekerjaan dengan rekan kerja dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam bekerja.
3. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Artinya keterlibatan karyawan yang di indikasi dengan menyelesaikan tugas dari pekerjaan dengan baik dapat meningkatkan kinerja.

4. Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Artinya gaya kepemimpinan ini, yang memberikan kebebasan atau keleluasan kepada pegawai untuk mengelola tugas tanpa intervensi langsung dari pemimpin dapat di indikasinya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan oleh pimpinan.
5. Komunikasi internal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Artinya komunikasi internal perangkat desa dengan rekan kerjanya dalam membicarakan topik terkait pekerjaan tidak berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja karena meskipun interaksi dan diskusi tentang pekerjaan terjadi, faktor-faktor lain yang lebih menentukan dalam mempengaruhi kinerja perangkat desa perlu diperhatikan dan ditingkatkan. Oleh karena itu, penting bagi pihak terkait untuk mengevaluasi dan mengembangkan strategi komunikasi yang lebih efektif, agar dapat mendukung kinerja perangkat desa secara keseluruhan.
6. *Employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Hal ini perlu diatasi dengan faktor lain seperti kepemimpinan transformasional karena gaya kepemimpinan ini dapat memberikan inspirasi dan motivasi kepada perangkat desa, serta mendorong partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja.

7. *Employee engagement* dapat memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja. Artinya terbukti *employee engagement* berfungsi sebagai mediator antara komunikasi internal dan kinerja yang mana berarti bahwa komunikasi yang baik tidak hanya langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga meningkatkan tingkat keterlibatan perangkat desa. Ketika perangkat desa merasa terlibat, mereka lebih termotivasi dan berkomitmen untuk bekerja dengan baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

## 5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan diatas maka dapat diambil kesimpulan untuk mneingkatkan kinerja perangkat desa di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara dapat dilakukan dengan.

1. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Jika pihak manajerial ingin mempertahankan *employee engagement* melalui gaya kepemimpinan *laissez faire* maka prioritas perhatian yang dilakukan ialah dengan memberikan keleluasaan atau otonomi kepada pegawai di mana pegawai menjadi lebih terlibat, termotivasi, dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan sehingga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.
2. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Jika pihak manajerial ingin mempertahankan *employee engagement* melalui komunikasi internal maka prioritas perhatian

yang dilakukan ialah pegawai membicarakan topik terkait pekerjaan saja dengan rekan kerja sehingga dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam bekerja

3. Hasil penelitian menunjukkan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Jika pihak manajerial ingin mempertahankan kinerja melalui *employee engagement* maka prioritas perhatian yang dilakukan ialah meluangkan waktu dalam menyelesaikan tugas dari pekerjaan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja.
4. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Jika pihak manajerial ingin mempertahankan *employee engagement* melalui pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* maka prioritas perhatian yang dilakukan ialah memberikan kebebasan atau keleluasan kepada pegawai untuk mengelola tugas tanpa intervensi langsung dari pemimpin yang dapat di indikasi mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan oleh pimpinan.
5. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement* perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang artinya *employee engagement* berfungsi sebagai mediator pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja. Jika pihak manajerial ingin mempertahankan *employee engagement* melalui pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja maka prioritas perhatian



yang dilakukan ialah keterbukaan dalam komunikasi, peningkatan pemahaman tugas, pembangunan hubungan yang kuat, umpan balik yang konstruktif, dan mendorong keterlibatan emosional.

## 2. Untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Buat penelitian selanjutnya, terkait hasil yang menunjukkan komunikasi internal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja sebaiknya peneliti melakukan eksplorasi yang lebih mendalam mengenai berbagai jenis komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, termasuk komunikasi horizontal dan vertikal. Memahami dinamika komunikasi antar rekan sejawat (horizontal) dan antara atasan dan bawahan (vertikal) dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana masing-masing jenis komunikasi tersebut mempengaruhi kinerja perangkat desa dengan faktor yang berbeda karena tidak terbukti bahwasannya variabel komunikasi internal secara langsung mempengaruhi variabel kinerja perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara seperti variabel komunikasi organisasi secara keseluruhan jadi tidak hanya komunikasi internal saja tetapi juga komunikasi eksternal, dan lain-lain.
- b. Buat penelitian selanjutnya, terkait hasil yang menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement* sebaiknya mengeksplorasi berbagai gaya kepemimpinan lainnya, seperti gaya kepemimpinan transformasional yang mana dapat membantu juga untuk memahami bagaimana masing-masing gaya kepemimpinan mempengaruhi keterlibatan

dan kinerja perangkat desa, serta mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam konteks pemerintahan desa.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dari kesimpulan diatas untuk mengevaluasi peningkatan kinerja perangkat desa di Kecamatan Kenohan Kabupaten Kutai Kartanegara maka berikut ini keterbatasan penelitiannya, yaitu.

1. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi internal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Penelitian ini tidak mengeksplorasi secara mendalam mengenai jenis-jenis komunikasi yang dilakukan hanya terbatas pada komunikasi internal saja tidak komunikasi horizontal serta bagaimana masing-masing jenis komunikasi tersebut berkontribusi terhadap kinerja. Keterbatasan ini mengindikasikan perlunya penelitian lebih lanjut yang dapat menggali aspek-aspek tersebut dengan lebih rinci.
2. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui *employee engagement* perangkat desa Kecamatan Kenohan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Tidak adanya peran mediasi dari *employee engagement* menunjukkan perlunya investigasi bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda dapat mempengaruhi keterlibatan dan kinerja, sehingga dapat memberikan rekomendasi yang lebih tepat untuk pengembangan kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeniji, A., Osibanjo, A., Salau, O., Atolagbe, T., Ojebola, O., Osoko, A., Akindele, R., & Edewor, O. (2020). Leadership Dimensions, Employee Engagement and Job Performance of Selected Consumer-Packaged Goods Firms. *Cogent Arts and Humanities*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311983.2020.1801115>
- Adiwilaga, R. (2018). *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia (Teori dan Prakteknya)*. Deepublish.
- Adiyadnya, I. (2022). *Berbagai Faktor Bagi Peningkatan Kinerja Pegawai*. CV. Feniks Muda Sejahtera.
- Anggraini, N., Utomo, K. W., & Kanto, R. D. S. (2016). The Effect Of Leadership Style On Employee Performance Mediated Job Satisfaction At The National Body Of Profesional Certification (BNSP) Jakarta Indonesia. *Journal of Computational Information Systems*, 2000.
- Asjari, S. N., & Gunawan, A. W. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Internal Communication Dan Transformational Leadership Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Journal Transformation of Mandalika*, 2(3), 168–190. <http://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jtm/issue/archive>
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. *The Journal Crossover of Work*.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 3(8), 1–13.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Editi). Pearson Education.
- Dharejo, S., Hussain, N., Farooq, S. M., Kalwar, M. S., & Mallah, W. R. (2021). Examining the Effect of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Employee Involvement and Performance. *International Journal Advanced Research in Engineering a Technology (IJARET)*, 12(2), 557–567. <https://doi.org/10.34218/IJARET.12.2.2021.053>
- Dharma, A. (2014). *Manajemen Supervisi*. PT. Raja Grafindo Persada.

- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis. *SAGE Open*, 11(2), 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>
- Ghozali, I. (2018). *Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi Kese). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (Edisi Kedu). Universitas Diponegoro.
- Hair, Jr., F. J., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of Business Research Methods* (Fourth Edi). Routledge Taylor & Francis Group. [www.routledge.com/9780367196189](http://www.routledge.com/9780367196189)
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Second Edi). SAGE Publications, Inc.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Third Edit). SAGE Publications, Inc.
- Hanafi, A. (2020). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance Through Employee Engagement as Intervening Variable at Pt. Bank Mandiri Micro Banking Cluster Baturaja. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 142(Seabc 2019), 392–406. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200520.066>
- Haryanto, I., Harsono, R. D. M., & Marianti, M. M. (2024). Pengaruh Leadership Style Dan Internal Communication Terhadap Employee Engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 2381–2397. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3985>
- Hasanudin, & Pratama, A. Y. (2023). The Effect of Talent Management, Internal Communication and Work Life Balance on Employee Performance Through Employee Satisfaction at PT. Aru Raharja. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), 587–606. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i1.12940>
- Haski-Leventhal, D., Roza, L., & Brammer, S. (2020). *Employee Engagement in Corporate Social Responsibility*. SAGE Publications Ltd.

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (Second Ed.). Guilford Publications, Inc.
- Jindain, C., & Gilitwala, B. (2024). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. *Rajagiri Management Journal*, 18(2), 167–179. <https://doi.org/10.1108/ramj-08-2023-0237>
- Karsikah, Kambara, R., Ramdansyah, A. D., & Haryadi, D. (2023). Determinants of Job Satisfaction: Internal Communication Relationships in Improving Employee Performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 4692–4697. [www.enrichment.iocspublisher.org](http://www.enrichment.iocspublisher.org)
- Linge, T. K., Shikalieh, D., & Asimwe, J. B. (2016). The Relationship Between Democratic Leadership Style and SMEs Growth in the Top 100 SMEs in Kenya. *The International Journal of Business & Management*, 5(7), 240–245. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i6/bm2106-034>
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mappuji, E. S., Rukaiyah, S., & Hasniaty. (2023). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Intrinsik Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai Honorer Melalui Kepuasan Kerja Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Pekerjaan Umum Kecamatan Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara. *Paulus Journal of Accounting (PJA)*, 5(1), 132–151.
- Milisani, M., Devi, N. K., & Naser, H. (2024). Employee Engagement Mediation: Employee Performance Through Employee Loyalty and Organizational Commitment. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 168–184. <http://ijsoc.goacademica.com>
- Moehersiono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Mohammad, A. M., Menhat, M., Zaideen, I. M. M., Saadon, M. S. I., & Hussein, A. A. (2022). Leadership Styles on Employee Performance Among Supervisors of Petroleum Retailing Sector in Jordan: Employee Engagement as a Mediator. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(4), 1329–1339. <https://doi.org/10.18280/ijdsdp.170430>
- Narimawati, U. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Agung Media.

- Ngugi, M. N., Mberia, H., & Ngula, K. W. (2021). Moderating Effect of Management Style on Internal Communication and Employee Engagement in Technical Training. *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities (IJRSSH)*, 8(2), 1–11. [www.paperpublications.org](http://www.paperpublications.org)
- Novinger, T. (2018). *Intercultural Communication : A Practical Guide*. University of Texas Press.
- Nugroho, A. C., & Wiradharma, G. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja ASN. *IKOMIK: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Informasi*, 1(1), 48–54. <https://doi.org/10.33830/ikomik.v1i1.1889>
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. CV. Alfabeta.
- Purnamasari, N. P. L., & Netra, I. G. S. K. N. (2020). The Effect of Compensation and Internal Communication on Employee Engagement and Turnover Intention in Sankara Ubud Resort and Spa, Gianyar, Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(1), 353–359. [www.ajhssr.com](http://www.ajhssr.com)
- Ramdhani, R. F., & Djamil, M. (2024). The Effect of Motivation and Communication on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable in The PT XYZ Contact Center Reza. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 5(3), 360–368. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijms.v5i3>
- Robbins, S. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Ruliana, P. (2016). *Komunikasi Organisasi : Teori dan Studi Kasus*. PT. Rajawali Pers.
- Samsinar, & Rusnali, N. A. (2017). *Komunikasi Antar Manusia : Komunikasi Intrapribadi, Antar Pribadi, Kelompok / Organisasi* (Edisi I). Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN).
- Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). The Mediating Effect of Motivation between Internal Communication and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 14(4), 1–15. <https://doi.org/10.3390/admsci14040069>
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models : Tests of Significance and Evaluating the Fit of Structural Equation Models : Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23–74. <http://www.mpr-online.de>

- Segalla, M. (2021). *International Perspectives on Employee Engagement*. Routledge Publisher.
- Shuck, B. (2019). *Employee Engagement*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifudin, O., Hanika, I. M., Zusrony, E., Chairunnisah, R., Ismainar, H., Syamsuriansyah, Bairizki, A., Lestari, A. S., & Utami, M. M. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Widina Bhakti Persada.
- Steiner, G. A., & Miner, J. B. (2018). *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. PT. Erlangga.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. CV. Alfabeta.
- Sulistiyan, Nurchayati, & Fitriyanto. (2022). Model Kepemimpinan Laissez-Faire dalam Meningkatkan Kinerja : Peran Mediasi Motivasi. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 1(3), 191–202. <https://doi.org/10.55927/fjas.v1i3.1015>
- Sumarno, A., & Iqbal, M. A. (2022). The Effect of Internal Communication and Employee Well-Being on Employee Performance, Mediated Thru Employee Engagement (Study At PT Wuzi). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(6), 1015–1031. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i6.1303>
- Supartha, W. G., & Sintaasih, D. K. (2017). Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian. In *Sintaasih, D. K.* CV. Setia Bakti.
- Susanto, Y. (2017). *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi*. Depublish.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Tarore, S. V. (2023). *Komunikasi Organisasi Sektor Publik*. Eureka Media Aksara.
- Tumbol, C. L., Tewal, B., & Sepang, J. L. (2014). Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik Dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada KPP Pratama Manado. *Jurnal EMBA*, 2(1), 38–47.
- Umar, H. (2019). *Metode Riset Manajemen Perusahaan: Langkah Cepat dan Tepat Menyusun Tesis dan Desertasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wetzels, M., & Odekerken, M. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models : Using PLS Path Modelling For Assessing

Hierarchical Construct Models : Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195. <https://doi.org/10.2307/20650284>

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (Edisi Keli). PT.Rajagrafindo Persada.

Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

