

PERAN INSPIRATIONAL MOTIVATION DAN INTRA-ORGANISATIONAL TRUST MENUJU EMPLOYEE PERFORMANCE

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat S2
Program Studi S2 Manajemen



Disusun Oleh:

Ary Prabowo AM
MM. 20402300097

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PERAN INSPIRATIONAL MOTIVATION DAN INTRA-
ORGANISATIONAL TRUST MENUJU EMPLOYEE
PERFORMANCE**

Disusun oleh:

**Ary Prabowo AM
MM. 20402300097**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat
diajukan dihadapan sidang panitia ujian penelitian tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 27 Agustus 2024
Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si
NIK. 210499045

HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN

**PERAN INSPIRATIONAL MOTIVATION DAN INTRA-
ORGANISATIONAL TRUST MENUJU EMPLOYEE
PERFORMANCE**

Disusun oleh:

Ary Prabowo AM
MM. 20402300097

Telah dipertahankan DI DEPAN penguji
Pada tanggal, 27 Agustus 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I


Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIK 211415028

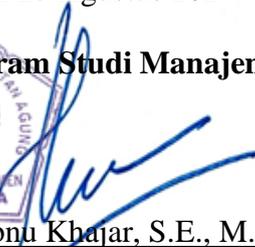

Prof. Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D
NIK 210499043

Penguji II


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, Msi
NIK 210492029

Telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 27 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK 210491028

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ary Prabowo AM
NIM : 20402300097
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

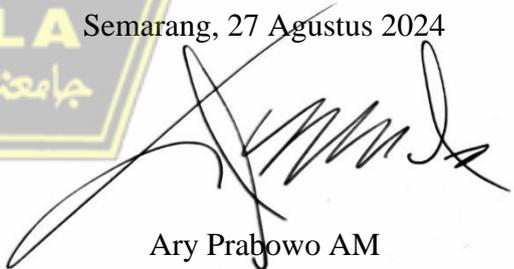
menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Peran Inspirational Motivation dan Intra-organizational Trust Menuju Employee Performance adalah hasil karya saya dan tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di Universitas Islam Sultan Agung Semarang atau perguruan tinggi lain, dan tidak terdapat satu karya yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa karya tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan dari dosen Pembimbing.

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan ini, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 27 Agustus 2024



Ary Prabowo AM

PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : Ary Prabowo AM
NIM : 20402300097
PROGRAM STUDI : Magister Manajemen
FAKULTAS : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

PERAN INSPIRATIONAL MOTIVATION DAN INTRA- ORGANISATIONAL TRUST MENUJU EMPLOYEE PERFORMANCE

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

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

Semarang, 27 Agustus 2024

Yang bertanda tangan,

Ary Prabowo AM

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirohim,

Assalamu'alaikum wa Rohmatullahi wa Barokatuh.

Alhamdulillah rabiil 'alamin, puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah subhanahu wa ta'ala atas rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-nya sehingga kami dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul **“Peran Inspirational Motivation dan Intra-organisational Trust menuju Employee Performance”**

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada program magister manajemen di Departemen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Shalawat serta salam semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa mencurahkan kepada Nabi kita, Muhammad Shalallahu Alaihi Wasallam beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah memberikan pedoman dan sari tauladan yang terbaik hingga akhir zaman. Dalam proses penyusunan tesis ini peneliti telah berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil yang terbaik. terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang tulus dan tak terhingga kepada Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si. sebagai dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing tesis saya dan Bapak-Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang selama ini telah banyak memberikan pelajaran dan pandangan baru selama masa perkuliahan.. Tentunya ucapan terima kasih tidak

lupa kami haturkan ke *support system* yang solid, kedua orang tua tercinta, Ayahanda, Ibunda, Istri, Anak, saudara dan rekan rerja yang senantiasa memberikan doa, nasehat, dukungan, dan semangat dalam penyelesaian pra tesis ini

Kami menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab kami dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan penelitian ini. Kami berharap semoga tesis ini menjadi suatu karya yang berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 27 Agustus 2024

Penulis

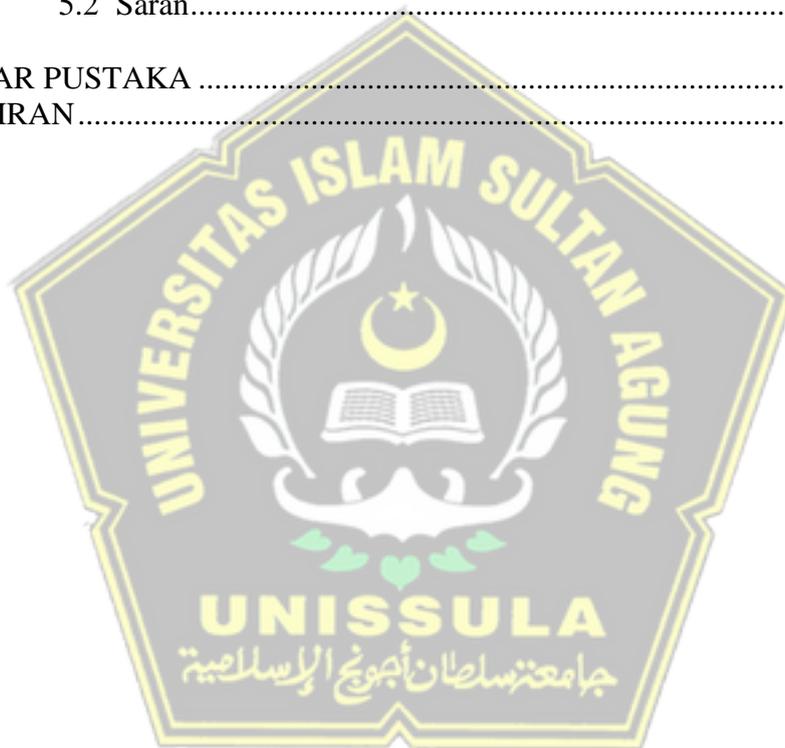
Ary Prabowo AM



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Manfaat Akademik	6
1.4.2 Manfaat Praktis.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Employee Performance	7
2.2 Employee Engagement.....	10
2.3 Inspirational Motivation.....	11
2.4 Intra-organisational Trust.....	12
2.5 Model Empirik Penelitian	14
BAB III METODE PENELITIAN	15
3.1 Jenis Penelitian.....	15
3.2 Sumber Data.....	15
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	16

3.4 Variabel dan Indikator	16
3.5 Teknik Analisis	18
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	23
4.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	23
4.2 Analisis Data Penelitian	25
4.3 Pengujian Outer Model	30
4.4 Pengujian Inner Model.....	38
4.5 Pengujian Hipotesis.....	46
BAB V PENUTUP.....	54
5.1 Kesimpulan	54
5.2 Saran.....	55
DAFTAR PUSTAKA	588
LAMPIRAN.....	62



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian.....	17
Tabel 3.2 Goodness-of-fit-Indices.....	22
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	24
Tabel 4.2 Uji Validitas Inspirational Motivation (IM).....	27
Tabel 4.3 Uji Validitas Intra-organisational Trust (OT)	27
Tabel 4.4 Uji Validitas Employee Engagement (EE).....	28
Tabel 4.5 Uji Validitas Employee Performance (EP)	28
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	29
Tabel 4.7 Uji <i>Convergent Validity</i> Inspirational Motivation (IM).....	31
Tabel 4.8 Uji <i>Convergent Validity</i> Intra-organisational Trust (OT).....	31
Tabel 4.9 Uji <i>Convergent Validity</i> Employee Engagement (EE).....	31
Tabel 4.10 Uji <i>Convergent Validity</i> Employee Performance (EP)	32
Tabel 4.11 Uji <i>Convergent Reliability</i>	33
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas.....	34
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>Univariate Outliers</i>	35
Tabel 4.14 Hasil Uji <i>Multivariate Outliers</i>	36
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas.....	37
Tabel 4.16 Tabel <i>Regression Weight</i>	38
Tabel 4.17 <i>Computation of Degrees Freedom</i> (Default model).....	41
Tabel 4.18 Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> 1	42
Tabel 4.19 Hasil Uji <i>Regression Weight Equation Modelling</i>	44
Tabel 4.20 Koefisien Jalur Antar Konstruk.....	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Emprik Penelitian	14
Gambar 4.1 Gambar Diagram Jalur	40
Gambar 4.2 Hasil <i>Output Structural Equation Modeling</i>	41
Gambar 4.3 Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i>	44



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan	62
Lampiran 2. Hasil SPSS.....	64



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peningkatan kinerja karyawan merupakan tujuan utama bagi setiap organisasi yang ingin mencapai keberhasilan jangka panjang. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara holistik. Dua aspek yang memainkan peran penting dalam konteks ini adalah "Inspirational Motivation" dan "Intra-organisational Trust".

"Inspirational Motivation" mencakup kemampuan pemimpin untuk memberikan visi yang menginspirasi dan memotivasi karyawan. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan tujuan organisasi secara jelas dan memberikan motivasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang merasa terinspirasi memiliki tingkat komitmen dan semangat kerja yang lebih tinggi, yang dapat berdampak positif pada kinerja mereka.

Pentingnya Inspirational Motivation tidak hanya sebatas pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan menarik bakat-bakat terbaik. Dalam era di mana persaingan untuk sumber daya manusia yang berkualitas sangat ketat, memiliki pemimpin yang dapat menginspirasi menjadi kunci strategis.

"Intra-organisational Trust" adalah kepercayaan yang dibangun antara organisasi dan karyawan. Kepercayaan ini menciptakan dasar untuk kerja sama yang efektif dan kolaborasi antara manajemen dan karyawan. Karyawan yang

percaya bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka cenderung lebih terlibat dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Kepercayaan juga menjadi faktor kunci dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana perubahan adalah konstan, memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dengan lebih efektif, menciptakan fleksibilitas yang diperlukan untuk bertahan di pasar yang berubah-ubah.

Pengaruh Inspirational Motivation dan Intra-organisational Trust terhadap Employee Performance bukanlah hal yang bersifat sporadis, melainkan memiliki keterkaitan yang erat. Inspirational Motivation menciptakan motivasi internal yang mendorong karyawan untuk mencapai target dan sasaran organisasi. Sementara itu, Intra-organisational Trust menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk mengambil risiko dan berinovasi, dua elemen kunci yang terkait erat dengan kinerja yang tinggi.

Karyawan yang merasa terinspirasi dan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi pada organisasi mereka cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama. Ini dapat tercermin dalam peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan karyawan. Secara keseluruhan, Inspirational Motivation dan Intra-organisational Trust membentuk dasar untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Dengan pemahaman yang lebih baik, pengusaha dapat menerapkan teori kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan (Krisnanda & Surya, 2019). Sementara sudah ada penelitian sebelumnya Kalsoom, Khan, & Zubair (2018); Şeşen, Sürücü, & Maşlakçı (2019) Studi lebih lanjut diperlukan pada proses tertentu melalui mana kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja karyawan, serta batas-batas di mana kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan (Buil et al., 2019).

Dari sisi hubungan antara trust dan performance sudah banyak peneliti yang menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif antara trust in management terhadap peningkatan berbagai aspek performance (Dietz & Den Hartog, 2006; Macey et al., 2011). Namun penelitian ini hanya meneliti mengenai hubungan antara trust dan performance di berbagai sektor manajemen.

Meskipun banyak penelitian yang mengeksplorasi pengaruh Inspirational Motivation dan Intra-organisational Trust terhadap Employee Performance secara terpisah, masih ada kesenjangan dalam pemahaman bagaimana kedua faktor ini saling berinteraksi dan saling mempengaruhi. Penelitian terdahulu cenderung lebih fokus pada masing-masing aspek tanpa memberikan gambaran menyeluruh tentang hubungan kompleks antara Inspirational Motivation, Intra-organisational Trust, dan Employee Performance dengan menggunakan variabel intervening Employee Engagement.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan ini dengan menyelidiki bagaimana Inspirational Motivation dan Intra-organisational Trust dapat bersinergi dan saling melengkapi untuk meningkatkan kinerja karyawan

dengan intervening Performance Engagement. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan bisnis mereka.

Penelitian ini juga memiliki relevansi praktis yang tinggi bagi organisasi dan manajer. Dengan memahami bagaimana Inspirational Motivation dan Intra-organisational Trust memengaruhi Employee Performance, manajer dapat mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawan yang optimal.

Secara teoretis, penelitian ini akan memberikan kontribusi pada literatur kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan menyajikan wawasan baru tentang keterkaitan kompleks antara Inspirational Motivation, Intra-organisational Trust, dan Employee Performance. Melalui pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan teoretis yang lebih kuat untuk memahami dinamika dalam organisasi modern.

Dalam rangka mencapai keunggulan bersaing dan pertumbuhan berkelanjutan, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Inspirational Motivation dan Intra-organisational Trust muncul sebagai dua aspek utama yang dapat membentuk landasan untuk pencapaian tujuan ini. Melalui penelitian ini, diharapkan akan muncul wawasan baru yang dapat membantu organisasi merancang strategi kepemimpinan dan manajemen yang lebih

efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memastikan keberlanjutan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan data dari unit Pengelolaan Uang Rupiah Kantor Perwakilan bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah, kinerja pengolahan uang menunjukkan fluktuasi selama 5 tahun terakhir sehingga dapat dikatakan belum optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah "*Bagaimana peran inspirational motivation dan Intra-organisational trust menuju employee performance*".

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh inspirational motivation dan inter organizational trust terhadap Employee Engagement.
2. Bagaimana pengaruh inspirational motivation dan inter organizational trust dan Employee Engagement terhadap Employee Performance

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh inspirational motivation dan inter organizational trust terhadap Employee Engagement.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh inspirational motivation dan inter organizational trust dan Employee Engagement terhadap Employee Performance

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademik

Secara teoretis, penelitian ini akan memberikan kontribusi pada literatur kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan menyajikan wawasan baru tentang keterkaitan kompleks antara Inspirational Motivation, Intra-organisational Trust, dan Employee Performance. Melalui pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan teoretis yang lebih kuat untuk memahami dinamika dalam organisasi modern.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini juga memiliki relevansi praktis yang tinggi bagi organisasi dan manajer. Dengan memahami bagaimana Inspirational Motivation dan Intra-organisational Trust memengaruhi Employee Performance, manajer dapat mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawan yang optimal.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Employee Performance

Menurut manajemen sumber daya manusia, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut Byars & Rue (1984) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2001). Menurut Seymour Muchnsky (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As'ad (2002) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah “*Successful role achievement*”

“ yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan Byars & Rue (1984) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat di simpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif untuk mencapai tujuan organisasi.

Korelasi antara kinerja dengan kepuasan menurut Lopez (1982) mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja sumber daya manusia indikasi atau diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi: (1) Kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5). Perencanaan kerja.

Menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly Jr (1996) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori: Pertama pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesiapan memenuhi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja. Sedangkan Widodo (2009) mengukur kinerja para mandor dengan indikator: kualitas kinerja mereka, produktivitas dalam pekerjaan, usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan dan kecepatan bekerja. Dengan mengetahui kinerja karyawan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumberdaya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada para

karyawan dalam organisasi. Menurut Flippo (1984) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

Kemudian menurut Steers (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah 1). Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap. 2). Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan. 3). Tingkat motivasi pekerja Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Selanjutnya menurut McCormick, J. E. dan Tiffin (1994) terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja; Pertama variabel individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Kedua adalah variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan

temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.

2.2 Employee Engagement

Employee engagement telah menjadi titik kuat bagi organisasi yang berusaha mencapai pertumbuhan berkelanjutan Rasool et al. (2021), kepuasan klien Salanova et al. (2005), dan pengembalian finansial Xanthopoulou et al. (2009) dengan demikian, membantu organisasi untuk meningkatkan manfaat kompetitif mereka (Macey et al., 2011; Swarnalatha & Prasanna, 2013). Kompetisi yang dihadapi organisasi saat ini telah menjadikan keterlibatan elemen penting bagi organisasi saat ini sebagai hubungan individu-organisasi (Bakker & Leiter, 2010). Misalnya, hubungan individu-organisasi dari persepsi karyawan tentang keadilan organisasi mempengaruhi keterlibatan karyawan (Saks, 2006).

Keterlibatan kerja telah dipandang sebagai salah satu pendorong paling penting dari kesuksesan bisnis (Bakker & Leiter, 2010). Karyawan adalah konsep yang berbeda dan eksklusif yang terdiri dari elemen kognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan kinerja pekerjaan seseorang (Saks, 2006). Saks (2006) Selanjutnya membagi employee engagement menjadi dua dimensi (yaitu, work engagement dan organizational engagement). Keterlibatan kerja adalah sejauh mana anggota organisasi hadir secara psikologis dalam peran pekerjaan mereka. Sedangkan organizational engagement adalah sejauh mana anggota organisasi hadir secara psikologis dalam perannya sebagai anggota organisasi. Karyawan lebih cenderung terlibat ketika mereka merasa bahwa organisasi mereka berurusan

dengan mereka secara adil dalam hal manfaat, tanggung jawab, prosedur, dan transaksi sosial. Oleh karena itu hipotesis,

H1: Employee engagement berpengaruh positif terhadap Employee Performance

2.3 Inspirational Motivation

Salah satu dimensi dari Transformational leadership adalah Inspirational Motivation (Alrowwad et al., 2017). Karyawan berkomunikasi dengan kepemimpinan transformasional dengan menetapkan harapan yang tinggi tentang bagaimana mereka memandang masa depan yang ideal. Inspirational Motivation mengungkapkan tujuan secara sederhana dan mengembangkannya berdasarkan tuntutan tenaga kerja (Hasyim & Saharullah, 2021). Sifat kepemimpinan transformasional ini biasanya memanfaatkan kualitas emosional dan mendorong bawahan untuk memotivasi mereka untuk bekerja keras untuk memenuhi tujuan organisasi (Alrowwad et al., 2017). Motivasi inspirasional memberi energi pada individu dengan mengekspresikan visi yang memotivasi dan menarik, dan pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk berbagi tujuan dan memberdayakan mereka untuk mencapainya (Buil et al., 2019). Oleh karena itu hipotesis ;

H-2: Inspirational motivation berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

H-3: Inspirational motivation berpengaruh positif terhadap Employee Engagement

2.4 Intra-organisational Trust

Keadilan organisasi mengacu pada keadilan keputusan yang dibuat organisasi, prosedur yang mereka gunakan dalam membuat keputusan dan perlakuan interpersonal yang diterima karyawan (Agustina et al., 2022). Keadilan organisasi yang dirasakan mewakili persepsi kesetaraan perdagangan yang terjadi dalam organisasi. Perdagangan ini dapat bersifat sosial atau finansial dan mungkin berhubungan dengan orang dalam hubungannya dengan senior, junior, kolega, dan organisasi dalam struktur bersama (Beugre, 1998). Keadilan dalam organisasi adalah bidang penting dari penelitian psikologis yang menekankan praktik berbasis kesetaraan dalam organisasi (Byrne & Cropanzano, 2001). Ini adalah perekat tidak berwujud yang membentuk sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif dalam tim (Colquitt et al., 2015).

Keadilan organisasi memiliki aspek yang berbeda. Pertama, keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang distribusi manfaat yang adil atau tidak adil (Byrne & Cropanzano, 2001). Ini adalah distribusi tanggung jawab, hak, dan manfaat dengan mempertimbangkan keterampilan dan kontribusi karyawan. Kedua, keadilan prosedural disebut sebagai persepsi karyawan tentang prosedur atau metode pengambilan keputusan yang adil (Folger & Greenberg, 1985). Ketiga, keadilan interaksional didefinisikan sebagai jenis keadilan di mana karyawan prihatin dengan transaksi interpersonal yang diterima dari orang lain dan sanksi organisasi utama (Colquitt et al., 2015). Awalnya, Greenberg (1990) mengusulkan model dua faktor termasuk keadilan distributif dan keadilan prosedural. Kemudian, model tiga faktor diusulkan oleh RJ (1986) dengan

membagi keadilan prosedural menjadi dua jenis (yaitu, prosedural dan interaksional) bersama dengan keadilan distributif.

Organisational trust adalah salah satu dari berbagai hasil keadilan organisasi. Kepercayaan organisasi adalah kepercayaan karyawan dalam organisasi dan manajemen. Karyawan menganggap bahwa manajemen tidak akan mengambil langkah apa pun yang merusak mereka, melainkan manajemen beroperasi dengan cara yang menguntungkan mereka. Ini adalah keyakinan bahwa kedua belah pihak akan tampil secara konsisten dan akan bertindak atau bereaksi dengan cara yang diharapkan dan bersama-sama memuaskan (Paliszkiewicz, 2010).

Ketika karyawan memiliki kepercayaan pada organisasi mereka, mereka mencurahkan lebih banyak waktu dan energi untuk tampil di organisasi (Cummings & Bromiley, 1996). Sheeraz et al. (2016) menyatakan bahwa asosiasi keadilan organisasi paling sering dieksplorasi dengan kepercayaan organisasi.

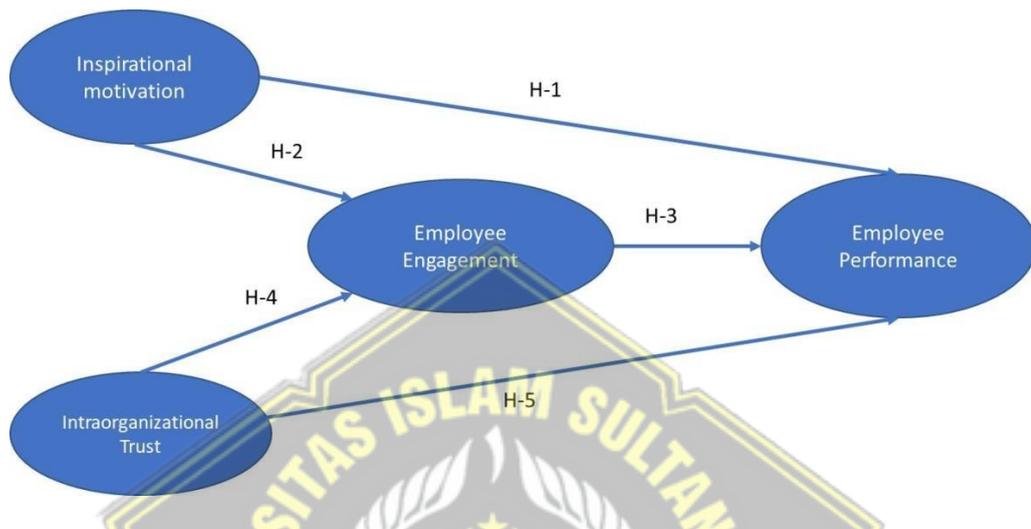
Berdasarkan beberapa bahasan di atas maka hipotesis yang di ajukan sebagai berikut:

H-4: Intra-organisational Trust berpengaruh positif terhadap Employee Engagement

H-5: Intra-organisational Trust berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

2.5 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Singarimbun & Effendi (1989) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *Explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Lokasi penelitian ini Pegawai Divisi Sistem Pembayaran di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jawa Tengah.

3.2 Sumber Data

Menurut Fadilla & Wulandari (2023) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti halnya wawancara / hasil pengisian questioner yang bisa dilakukan oleh peneliti. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Adapun data primer disini adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya yaitu data pegawai atau responden yang menjawab

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain (Fadilla & Wulandari, 2023). Data ini diperoleh dari studi kepustakaan, literature, jurnal penelitian terdahulu, warta penelitian Badan Litbang instansi-instansi dan majalah-majalah yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer studi adalah mencakup: pengalaman yang intensif, pengetahuan prosedur, pengawasan proses dan kinerja sumber daya manusia

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data primer tersebut diperoleh melalui kuesioner. Kemudian data skunder, diperoleh dari Bank Indonesia dan referensi yang berkaitan dengan studi ini. Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kaulitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Divisi Sistem Pembayaran Tunai di Bank Indonesia Jawa Tengah dengan total populasi 33 orang.

Studi ini menggunakan Teknik *Sensus Sampling* (sampling Jenuh). Menurut Sugiyono (2013) *Teknik Sampling Jenuh* atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam hal ini yang akan dilakukan sensus adalah seluruh pegawai Divisi Sistem Pembayaran Tunai Kantor Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah.

3.4 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup Inspirational motivation, Intra-organizational Trust, employee engagement dan employee performance. Adapun masing-masing indikator sebagai berikut:

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Inspirational Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Convidence • Common Vision • Teamwork • Freedom 	<ul style="list-style-type: none"> • Buil (2019)
2	Intra-organisational trust	<ul style="list-style-type: none"> • Integrity • Benovelence • Competence • Predictability 	<ul style="list-style-type: none"> • Dietz Hartog (2006)
3	Employee Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Vigor • Dedication • Absorption 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaufelli & Baker (2010)
4	Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja • Kuantitas kerja • Pengambilan Keputusan • Komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Cruden & S (2001)

Penjelasan indikator :

- Convidence : pemimpin mengekspresikan pandangan positif dan keyakinan terhadap masa depan, yang membantu menginspirasi dan memotivasi pengikut.
- Common Vision : pemimpin mengartikulasikan visi yang jelas dan menarik yang memberikan arah dan makna bagi pekerjaan pengikut.
- Teamwork : pemimpin membangun rasa persatuan dan kolaborasi di antara anggota tim, mendorong mereka untuk bekerja sama menuju tujuan bersama.
- Freedom : pemimpin memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk berkreasi dalam penyelesaian tugas yang diberikan
- Integrity : keyakinan bahwa pemimpin atau rekan kerja akan bertindak dengan jujur dan sesuai dengan nilai-nilai moral yang tinggi
- Benovelence : keyakinan bahwa pemimpin atau rekan kerja akan mendukung dan melindungi kepentingan anggota tim atau organisasi.
- Competence : keyakinan bahwa pemimpin atau rekan kerja memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan efektif.
- Predictability : keyakinan bahwa pemimpin atau rekan kerja akan bertindak dengan cara yang dapat diprediksi dan stabil dari waktu ke waktu.
- Vigor : tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, serta keinginan untuk berusaha keras dalam pekerjaan.
- Dedication : rasa keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, yang ditandai dengan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
- Absorption : keadaan terfokus sepenuhnya dan tenggelam dalam pekerjaan, sehingga waktu berlalu dengan cepat.

- Kualitas kerja : seberapa baik pekerjaan dilakukan, termasuk akurasi, efektivitas, dan kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan.
- Kuantitas kerja : jumlah output atau tugas yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
- Pengambilan keputusan : kemampuan karyawan dalam menganalisis situasi dan data untuk membuat keputusan yang tepat.
- Komunikasi : kemampuan karyawan dalam memberikan dan menerima informasi.

3.5 Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software AMOS 4.0. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Sugiyono, 2018).

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Adapun langkah-langkah dalam SEM, Menurut Sugiyono (2009) adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Kemudian model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemograman SEM.

Jadi model yang diajukan berkaitan dengan kausalitas (hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan namun harus berdasarkan justifikasi teoritis yang mapan. SEM

bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empirik.

2. Pengembangan Path diagram

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama kemudian digambarkan dalam path diagram. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Hal tersebut artinya hubungan alur sebab akibat dari berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu akan variabel-variabel untuk mengukur konstruk akan di cari.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

a.
$$\text{Employee Engagement} = \beta_1 \text{ Intra-organisational Trust} + \beta_2 \text{ Inspirational Motivation} + Z_1$$

b.
$$\text{Employee Performance} = \beta_3 \text{ Employee Engagement} + \beta_1 \text{ Intra-organisational Trust} + \beta_1 \text{ Intra-organisational Trust} + Z_2$$

4. Memilih Matrik input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan.

Matrik kovarian digunakan SEM karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al. (2019) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standart error yang dilaporkan akan

menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi.

5. Menilai Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identikal pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Pada Tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai criteria goods of fit. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan cutt-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. X^2 Chi-Square statistic, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi-Squarenya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-of value sebesar ≥ 0.05 atau ≥ 0.10 (Barbur et al., 1994)
- b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation) yang menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al , 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degree of fredom (Barbur et al., 1994)

- c. GFI (Godness of Fit Index) adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai 0 (poor fit) sampai 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit.
- d. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 2019)
- e. CMIN/DF, adalah The minimum sampel Discrepancy Function yang dibagi dengan Degree of Freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik Chi-Square, X^2 dibagi DF nya disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1995).
- f. TLI (Tucker Levis Index) merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah base line model, dimana sebuah model ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1995).
- g. CFI (Comparative Fit Index) dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1995). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 3.2 berikut ini

Tabel 3.2 Goodness-of-fit-Indices

Goodness-of-fit-Index	Cut-off-value
X-Chi-square	Diharapkan kecil
Probobability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.94

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini dalah menintepretasikan model dan memodifikasi model bagi model – model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et al. (2019) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5 %. Bila jumlah residual lebih besar dari 5 % dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan (Hair et al., 2019). Bila ditemukan bahwa nilai residul yang dihasilkan model cukup besar (> 2.58) maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ dintepretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5 %.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Penyajikan hasil penelitian berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden. Data primer diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner penelitian yang disebar. Kuesioner dibentuk dalam google formulir yang dapat diakses melalui link dan QR code untuk mempermudah penyebaran dan perolehan data dari responden. Kuesioner disebar secara online melalui aplikasi Whatsapp maupun secara langsung kepada responden yaitu pegawai Divisi Sistem Pembayaran Tunai Kantor Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah. Penentuan responden menggunakan *non-probability sampling* dengan metode teknik *Sampling Jenuh* atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 33 orang, deskripsi karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia responden, pendidikan terakhir, masa kerja saat ini ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	100%
	Total	33	100%
Usia responden	29 Tahun	3	6,1%
	30 Tahun	7	9,1%
	31 Tahun	6	18,2%
	33 Tahun	4	12,1%
	34 Tahun	1	3,0%
	39 Tahun	1	3,0%
	42 Tahun	2	6,1%
	44 Tahun	6	18,2%
	53 Tahun	1	3,0%
	54 Tahun	1	3,0%
	55 Tahun	1	3,0%
	Total	33	100%
Pendidikan terakhir	Sarjana	31	93,9%
	Magister	2	6,1%
Masa dinas	6 tahun	7	21,2%
	9 tahun	7	21,2%
	11 tahun	8	24,2%
	20 tahun	7	21,2%
	22 tahun	1	2,0%
	30 tahun	3	9,1%
	Total	33	100%

Sumber : data primer diolah 2024

Tabel 4.1. tersebut menunjukkan pada karakteristik responden pegawai Divisi Sistem Pembayaran Tunai Kantor Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa mayoritas pegawai adalah laki-laki, dengan 100% (33 orang) dari total 33 responden. Dari segi usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia yang paling banyak terdapat pada usia 30 tahun sebanyak 7 responden atau (9,1%).

Dari segi pendidikan terakhir, mayoritas pegawai memiliki gelar Sarjana, yaitu sebesar 93,9% (31 orang), dan 6,1 % (2 orang) memiliki pendidikan terakhir

Magister. Berdasarkan masa dinas, responden dengan presentase terbesar memiliki masa kerja 11 tahun sebanyak 24,2% (8 orang), diikuti oleh responden yang bekerja selama 9, 11 dan 20 tahun masing-masing sebanyak 21,2% (7 orang). Responden berjumlah persentase 2,0% (1 orang) serta yang memiliki masa dinas lebih 30 tahun sebanyak persentase 3,0% (3 orang). Data ini mencerminkan keragaman dalam hal pengalaman kerja dan tingkat pendidikan di antara pegawai Divisi Sistem Pembayaran Tunai. Mayoritas pegawai merupakan milenial (24 orang) dan bila berdasarkan masa dinas proporsi pegawai pemula (masa dinas 1-10 tahun berjumlah 14 orang) hampir sama dengan pegawai matang (mas dinas 11-20 tahun berjumlah 15 orang). Komposisi pada unit sistem pembayaran tunai ini merupakan komposisi SDM yang menurut kami tepat untuk menerapkan penelitian yang mengukur pengaruh kepemimpinan salah satunya *inspirational motivation*, keterikatan pegawai dan kepercayaan antar individu menuju ke *employee performance*.

4.2 Analisis Data Penelitian

Analisis data penelitian ini menggunakan *Struktural Equation Modeling* dengan software AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Teknik ini dipilih karena estimasi model dihasilkan oleh CB-SEM umumnya menunjukkan tingkat kekuatan statistik yang lebih tinggi serta memberikan hasil yang serupa dalam signifikansi statistik dan estimasi koefisien jalur. Sebelum dilakukan analisis data penelitian uji validitas dan realibilitas menggunakan software AMOS versi 22, terlebih dahulu dilakukan analisis data dengan software SPSS versi 25. Berikut hasil Uji Validitas dan realibitas pada model pengukuran.

1. Uji validitas konstruk penelitian

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Product Moment Person Correlation* pada prinsipnya adalah mengkorelasikan atau menghubungkan antara masing-masing skor item dengan skor total yang diperoleh dari jawaban responden. Prinsip dari uji validitas *product moment pearson* adalah mengkorelasikan atau menghubungkan antara masing-masing skor item dengan skor total yang diperoleh dari jawaban responden atas kuesioner. Kriteria pengujian validitas, dapat didasarkan pada ketentuan berikut:

- a. Berdasarkan nilai korelasi: jika r hitung $>$ r tabel, maka item kuesioner dinyatakan valid. Sebaliknya jika r hitung $<$ r tabel, maka item kuesioner dinyatakan tidak valid.
- b. Berdasarkan nilai signifikansi: jika nilai signifikansi $>$ 0.05 maka item kuesioner dinyatakan tidak valid. Sebaliknya jika nilai signifikansi $<$ 0.05 maka item kuesioner dinyatakan valid.

Sebelum menghitung output “*Correlations*” nilai r hitung (*nilai Pearson Correlation*) terlebih dahulu mencari nilai r tabel, untuk $N = 33 - 3 = 30$, pada taraf signifikansi 5% ditemukan nilai r tabel adalah 0,3494. Berikut adalah hasil analisis perhitungan uji validitas instrumen penelitian sebagai berikut:

1) Korelasi efisiensi Inspirational Motivation (IM)

Uji validitas *product moment* dengan SPSS untuk korelasi inspirational motivation dilakukan dengan mengetahui nilai *output pearson correaltions*, sebagai berikut:

Tabel 4.2 Uji Validitas Inspirational Motivation (IM)

Indikator	Pearson Correlation	Nilai r - tabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
IM.1	.834**	> 0,3494	0,000	Valid
IM.2	.919**	> 0,3494	0,000	Valid
IM.3	.954**	> 0,3494	0,000	Valid
IM.4	.945**	> 0,3494	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Berdasarkan hasil output *Correlations* tabel di atas menunjukkan nilai *Pearson Correlations* keseluruhan butir pernyataan > 0,3494, dengan nilai Sig. (2- tailed) sebesar 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel Inspirational Motivation (IM) adalah valid.

2) Korelasi efisiensi Intra-Organisational Trust (OT)

Uji validitas *product moment* dengan SPSS untuk korelasi intra-organisational trust dilakukan dengan mengetahui nilai *output pearson correaltions*, sebagai berikut:

Tabel 4.3 Uji Validitas Intra-organisational Trust (OT)

Indikator	Pearson Correlation	Nilai r - tabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
OT.1	.805**	> 0,3494	0,000	Valid
OT.2	.851**	> 0,3494	0,000	Valid
OT.3	.883**	> 0,3494	0,000	Valid
OT.4	.940**	> 0,3494	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Berdasarkan hasil output *Correlations* tabel di atas menunjukkan nilai *Pearson Correlations* keseluruhan butir pernyataan > 0,3494, dengan nilai Sig. (2- tailed) sebesar 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel Intra-organisational Trust (OT) adalah valid.

3) Korelasi efisiensi Employee Engagement (EE)

Uji validitas *product moment* dengan SPSS untuk employee engagement dilakukan dengan mengetahui nilai *output pearson correalations*, sebagai berikut:

Tabel 4.4 Uji Validitas Employee Engagement (EE)

Indikator	Pearson Correlation	Nilai r - tabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
EE.1	.931**	> 0,3494	0,000	Valid
EE.2	.939**	> 0,3494	0,000	Valid
EE.3	.795**	> 0,3494	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Berdasarkan hasil output *Correlations* tabel di atas menunjukkan nilai *Pearson Correlations* keseluruhan butir pernyataan > 0,3494, dengan nilai Sig. (2- tailed) sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel Employee Engagement (EE) adalah valid.

4) Korelasi efisiensi Employee Performance (EP)

Uji validitas *product moment* dengan SPSS untuk korelasi employee performance dilakukan dengan mengetahui nilai *output pearson correalations*, sebagai berikut:

Tabel 4.5 Uji Validitas Employee Performance (EP)

Indikator	Pearson Correlation	Nilai r - tabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
EP.1	.858**	> 0,3494	0,000	Valid
EP.2	.884**	> 0,3494	0,000	Valid
EP.3	.928**	> 0,3494	0,000	Valid
EP.4	.950**	> 0,3494	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Berdasarkan hasil output *Correlations* tabel di atas menunjukkan nilai *Pearson Correlations* keseluruhan butir pernyataan > 0,3494, dengan nilai Sig.

(2- tailed) sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel Employee Performance (EP) adalah valid.

2. Uji reliabilitas konstruk penelitian

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Tinggi rendahnya reliabilitas instrumen ditunjukkan dari nilai koefisien reliabilitas. Untuk menguji reliabilitas data dalam penelitian ini menggunakan koefisien reliabilitas Alpha Cronbach (α) lebih besar atau sama dengan 0.70. Dasar pengambilan keputusan pertama dalam uji reliabilitas adalah jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ maka kuesioner dinyatakan reliabel atau konsisten. Sedangkan jika nilai *Cronbach Alpha* $< 0,60$ maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten. Berikut adalah hasil output uji reliabilitas.

Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	r-tabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Inspirational Motivation	0,934	$> 0,3494$	$> 0,60$	Reliabel
Intra-organisational trust	0,893	$> 0,3494$	$> 0,60$	Reliabel
Employee Engagement	0,868	$> 0,3494$	$> 0,60$	Reliabel
Employee Performance	0,925	$> 0,3494$	$> 0,60$	Reliabel

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Pengujian uji reliabilitas tabel di atas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan variabel penelitian $> r$ tabel 0,3494, yaitu Inspirational Motivation 0,934, Intra-organisational trust 0,893, Employee Engagement 0,869, dan Employee Performance 0,925. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh kuesioner dinyatakan reliabel atau terpercaya. Dan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ maka seluruh kuesioner dinyatakan reliabel atau konsisten.

4.3 Pengujian Outer Model

Kajian utama pada tahap analisis ini adalah untuk mengevaluasi kekuatan jalur regresi dari konstruk ke variabel yang diamati. Dengan kata lain, analisis ini berkaitan dengan sejauh mana variabel yang diamati dihasilkan oleh konstruk laten yang mendasarinya. Karena variabel yang diamati dari konstruk penelitian ini ditentukan sebelumnya, serangkaian analisis faktor konfirmasi dilakukan untuk mengukur hubungan antara masing-masing konstruk dan variabel yang diamati.

1. Uji Kualitas Instrumen Penelitian

a. Uji validitas konstruk

Uji validitas dilakukan untuk melihat kehandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid atau dapat digunakan untuk mengukur yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan dengan melihat output AMOS pada *regression weight*, item pertanyaan atau indikator dinyatakan valid apabila mempunyai *probability value* (P) $< 0,05$. Namun indikator suatu konstruk harus *converge* atau berbagi proporsi varian yang tinggi (*convergent validity*). Untuk melihat validitas konstruk dapat dilihat dari nilai faktor *loading*nya, dengan syarat hasil *standardized loading estimate* harus sama dengan 0,50 atau lebih dan idealnya harus 0,7. Berikut hasil uji validitas konstruks:

1) Korelasi efisiensi Inspirational Motivation (IM)

Tabel 4.7 Uji *Convergent Validity* Inspirational Motivation (IM)

Butir	Estimate	S.E.	Nilai CR	Probability	Keterangan
IM.1	1				Valid
IM.2	1,251	0,233	5,371	***	Valid
IM.3	1,218	0,224	5,441	***	Valid
IM.4	1,401	0,243	5,773	***	Valid

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa 4 indikator variabel Inspirational Motivation (IM) memiliki nilai *Standardized Loading Estimate* lebih dari 0,50, sedangkan untuk nilai CR > 1.96, dan nilai *Probability Value* (P) < 0,005 atau semua item pertanyaan atau indikator lebih kecil dari 0,01 atau bertanda bintang, hal ini mengindikasikan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid, dan layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

2) Korelasi efisiensi Intra-Organisational Trust (OT)

Tabel 4.8 Uji *Convergent Validity* Intra-organisational Trust (OT)

Butir	Estimate	S.E.	Nilai CR	Probability	Keterangan
OT.1	1				Valid
OT.2	1,132	0,214	5,301	***	Valid
OT.3	1,241	0,255	4,867	***	Valid
OT.4	1,334	0,247	5,412	***	Valid

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa 5 indikator variabel Intra-organisational Trust (OT) memiliki nilai *Standardized Loading Estimate* lebih dari 0,50, sedangkan untuk nilai CR > 1.96, dan nilai *Probability Value* (P) < 0,005 atau semua item pertanyaan atau indikator lebih kecil dari 0,01 atau bertanda bintang, hal ini mengindikasikan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid, dan layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

3) Korelasi efisiensi Employee Engagement (EE)

Tabel 4.9 Uji *Convergent Validity* Employee Engagement (EE)

Butir	Estimate	S.E.	Nilai CR	Probability	Keterangan
EE.1	1				Valid
EE.2	0,977	0,09	10,815	***	Valid
EE.3	0,579	0,147	3,93	***	Valid

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa 5 indikator variabel Employee Engagement (EE) memiliki nilai *Standardized Loading Estimate* lebih dari 0,50, sedangkan untuk nilai CR > 1.96, dan nilai *Probability Value* (P) < 0,005 atau semua item pertanyaan atau indikator lebih kecil dari 0,01 atau bertanda bintang, hal ini mengindikasikan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid, dan layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

4) Korelasi efisiensi Employee Performance (EP)

Tabel 4.10 Uji Convergent Validity Employee Performance (EP)

Butir	Estimate	S.E.	Nilai CR	Probability	Keterangan
EP.1	1				Valid
EP.2	0,746	0,125	5,944	***	Valid
EP.3	1,067	0,145	7,363	***	Valid
EP.4	1,085	0,125	8,645	***	Valid

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa 5 indikator variabel Employee Engagement (EE) memiliki nilai *Standardized Loading Estimate* lebih dari 0,50, sedangkan untuk nilai CR > 1.96, dan nilai *Probability Value* (P) < 0,005 atau semua item pertanyaan atau indikator lebih kecil dari 0,01 atau bertanda bintang, hal ini mengindikasikan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid, dan layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

b. Uji reliabilitas konstruk

Uji reliabilitas digunakan untuk menetapkan apakah instrumen yang ada pada kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali atau berulang, oleh kelompok

responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Atau dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. Menggunakan rumus yang diadopsi oleh Ghozali,

$$\text{Construct-Reliability (C.R)} = \frac{(\sum \text{standart loading})^2}{(\sum \text{standart loading})^2 + \sum sj}$$

Tabel 4.11 Uji Convergent Reliability

Variabel	Butir	Estimate	S.E.	C.R.	Keterangan
inspirational motivation	IM.1	0,736	0,426	0,938	Reliabel
	IM.2	0,905	0,175		
	IM.3	0,915	0,145		
	IM.4	0,967	0,069		
Intra-Organisational Trust	OT.1	0,734	0,321	0,949	Reliabel
	OT.2	0,871	0,153		
	OT.3	0,807	0,31		
	OT.4	0,888	0,18		
Employee Engagement	EE.1	0,976	0,025	0,938	Reliabel
	EE.2	0,939	0,065		
	EE.3	0,587	0,323		
employee performance	EP.1	0,892	0,17	0,939	Reliabel
	EP.2	0,78	0,236		
	EP.3	0,867	0,248		
	EP.4	0,925	0,131		

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Hasil perhitungan *composite (construct) reliability* dengan bantuan program excel diatas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai C.R. $\geq 0,7$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan membandingkan nilai *Critical Ratio* (c.r.) pada *assessment of normality* dengan nilai kritis $\pm 2,58$ pada level 0,01. Jika ada nilai c.r. yang lebih besar dari nilai kritis, maka data tersebut tidak normal. Berikut hasil output pengujian normalitas data:

Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
EP	1	5	-1,176	-2,758	1,489	1,746
EE	3	5	-1,107	-2,596	-0,147	-0,173
OT	1	5	-1,163	-2,728	1,714	2,01
IM	1	5	-1,061	-2,487	0,655	0,768
Multivariate					40,697	5,176

Sumber: Data primer diolah AMOS versi 22 tahun 2024

Berdasarkan tabel uji normalitas menunjukkan bahwa uji normalitas secara univariate mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (C.R) untuk kurtosis (keruncingan) maupun skewness (kemencengan), berada dalam rentang $\pm 2,58$. Sedangkan secara multivariate data memenuhi asumsi normal sebesar 0,782 berada di dalam rentang $\pm 2,58$, sehingga dapat dinyatakan bahwa data penelitian ini tidak menyimpang atau dapat digunakan dalam penelitian ini karena memiliki sebaran data berdistribusi normal.

b. Uji outliners

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain yang muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Nilai ekstrim yang muncul bisa secara univariate maupun multivariate.

1) *Univariate Outliers*

Uji univariate *outliers* dilakukan dengan melihat nilai ambang batas dari *z-score* berada pada rentang 3-4. Nilai *z-score* adalah nilai yang sudah distandarkan sehingga memiliki rata-rata (mean) 0 dan standar deviasi 1. Oleh karena itu kasus observasi yang mempunyai *z-score* ≥ 4 dikategorikan sebagai *outliers* sehingga harus dikeluarkan dari data penelitian. Berikut hasil pengujian univariate *outliers*:

Tabel 4.13 Hasil Uji Univariate Outliers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IM.1	33	1.00	5.00	4.0909	.97991
IM.2	33	1.00	5.00	3.9394	.99810
IM.3	33	1.00	5.00	3.8788	.96039
IM.4	33	1.00	5.00	4.0303	1.04537
OT.1	33	2.00	5.00	3.9697	.84723
OT.2	33	2.00	5.00	4.1818	.80834
OT.3	33	1.00	5.00	4.3333	.95743
OT.4	33	1.00	5.00	4.0000	.93541
EE.1	33	3.00	5.00	4.2121	.73983
EE.2	33	3.00	5.00	4.2424	.75126
EE.3	33	3.00	5.00	4.5152	.71244
EP.1	33	1.00	5.00	4.3333	.92421
EP.2	33	1.00	5.00	3.6061	.78817
EP.3	33	1.00	5.00	3.8182	1.01411
EP.4	33	1.00	5.00	4.0606	.96629
Valid N (listwise)	33				

Sumber: Data primer diolah SPSS versi 25 tahun 2023

Hasil output yang diolah dengan program SPSS yang ditampilkan pada di atas. tidak ditemukan nilai *z-score* pada tabel *Std. Deviation* dari data penelitian yang lebih besar dari 3, sehingga data penelitian terbebas dari data *outliers* atau dapat dikatakan semua data layak dipakai dalam analisis penelitian ini.

2) *Multivariate Outliers*

Uji *multivariate outliers* dapat diketahui dengan melihat nilai *Mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah dengan melihat jarak Mahalanobis pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis dievaluasi dengan menggunakan X^2 pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 15. Dengan bantuan program excel CHIINV dapat diketahui nilai *Mahalanobis distance* dengan derajat kebebasan (df) 15, dengan tingkat signifikansi 0,001 adalah 37,70.

Tabel 4.14 Hasil Uji *Multivariate Outliers*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
5	28,738	0,017	0,439
1	27,363	0,026	0,21
9	26,412	0,034	0,1
8	26,186	0,036	0,03
16	23,542	0,073	0,09
17	22,854	0,087	0,063
23	21,262	0,129	0,123
12	20,348	0,159	0,142

Sumber: Data primer diolah AMOS versi 22 tahun 2024

Hasil output yang ditunjukkan pada dapat diketahui bahwa nilai *Mahalanobis distance* paling tinggi berada pada angka 28,738 lebih kecil CHIINV sebesar 37,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara *multivariate* tidak ditemukan data yang outliers, sehingga semua data penelitian ini layak untuk dilakukan analisis pada pengujian berikutnya.

c. Uji multikolinieritas

Untuk melihat apakah data pada model penelitian ini terdapat gejala multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian.

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas

	Estimate		
IM	<-->	OT	0,904
IM	<-->	EE	0,663
OT	<-->	EE	0,808
IM	<-->	EP	0,897
OT	<-->	EP	1,044
EE	<-->	EP	0,797

Sumber: Data primer diolah AMOS versi 22 tahun 2024

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 0,000 meskipun demikian tidak ada warning dari hasil pengujian model, sehingga penelitian dapat dilanjutkan dengan melihat syarat yang lain. Uji multikolinieritas juga bisa dilihat dari nilai korelasi antar variabel eksogen, apabila nilai korelasi $< 0,9$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas. Nilai korelasi antar variabel eksogen lebih kecil dari 0,9. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas atau singularitas dalam data ini, dengan demikian data ini layak digunakan dalam penelitian.

4.4 Pengujian Inner Model

1. Analisis faktor konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi variabel-variabel Inspirational Motivation, Intra-organizational Trust, Employee Engagement dan Employee Performance. Analisis faktor konfirmatori ini mengkonfirmasi dimensi yang paling dominan dalam satu kelompok yaitu dimensi tersebut mampu menjelaskan dengan nilai estimasi terbesar terhadap variabelnya dibandingkan dengan dimensi lainnya. Berikut nilai faktor konfirmatori dalam penelitian ini.

Tabel 4.16 Tabel Regression Weight

			Estimate	C.R.	P
IM.1	<---	IM	1		
IM.2	<---	IM	1,251	5,339	***
IM.3	<---	IM	1,218	5,459	***
IM.4	<---	IM	1,401	5,702	***
OT.1	<---	OT	1		
OT.2	<---	OT	1,132	5,205	***
OT.3	<---	OT	1,241	4,75	***
OT.4	<---	OT	1,334	5,365	***
EE.1	<---	EE	1		
EE.2	<---	EE	0,977	10,88	***
EE.3	<---	EE	0,579	3,843	***
EP.1	<---	EP	1		
EP.2	<---	EP	0,746	5,68	***
EP.3	<---	EP	1,067	7,002	***
EP.4	<---	EP	1,085	8,327	***

Sumber: Data primer diolah AMOS versi 22 tahun 2024

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa

- a. Variabel Inspirational Motivation memiliki 4 indikator, adapun indikator yang berpengaruh paling dominan dalam menjelaskan konstruk Inspirational Motivation adalah IM.4 (Freedom) dengan nilai estimate sebesar 1,401.

Sedangkan indikator yang berpengaruh paling kecil adalah IM.3 (Teamwork) dengan nilai estimasi sebesar 1,218.

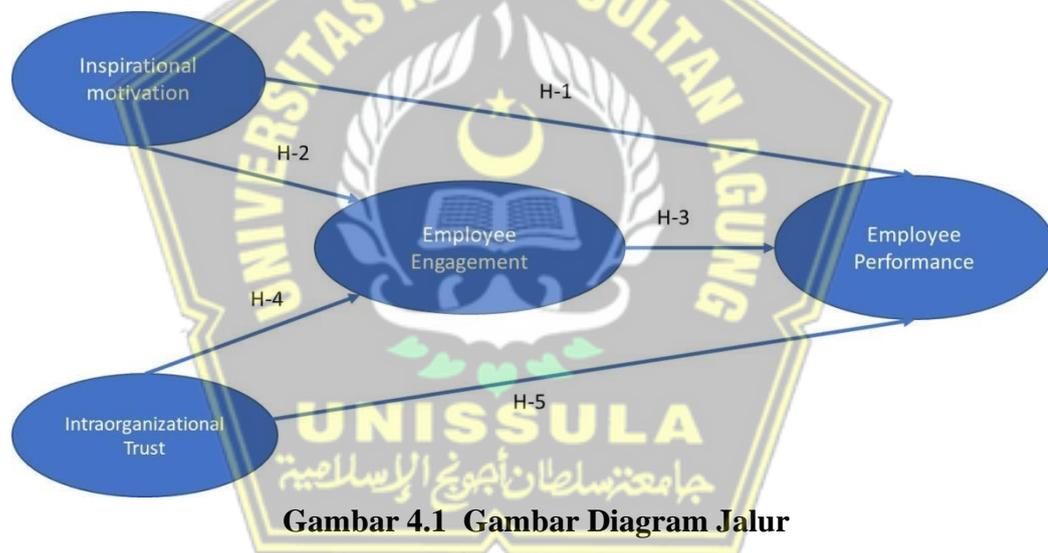
- b. Variabel Intra-Organisational Trust memiliki 4 indikator, adapun indikator yang berpengaruh paling dominan dalam menjelaskan konstruk Intra-Organisational Trust adalah OT.4 (Predictability) dengan nilai estimate sebesar 1,334. Sedangkan indikator yang berpengaruh paling kecil adalah OT.2 (Benovelence) dengan nilai estimasi sebesar 1,132.
- c. Variabel Employee Engagement memiliki 3 indikator, adapun indikator yang berpengaruh paling dominan dalam menjelaskan konstruk Employee Engagement adalah EE.2 (Dedication) dengan nilai estimate sebesar 0,977. Sedangkan indikator yang berpengaruh paling kecil adalah EE.3 (Absorption) dengan nilai estimasi sebesar 0,579.
- d. Variabel Employee Performance memiliki 4 indikator, adapun indikator yang berpengaruh paling dominan dalam menjelaskan konstruk Employee Performance adalah EP.4 (Komunikasi) dengan nilai estimate sebesar 1,085. Sedangkan indikator yang berpengaruh paling kecil adalah EP.2 (kuantitas) dengan nilai estimasi sebesar 0,746.

2. Pengembangan model teoritis

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas konsep analisis data yang telah dijelaskan pada Bab II. Secara umum model tersebut terdiri dari variabel independen (eksogen) yaitu Inspirational Motivation, Intra-Organisational Trust dan Employee Engagement, variabel dependen (endogen) yaitu Employee Performance.

3. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

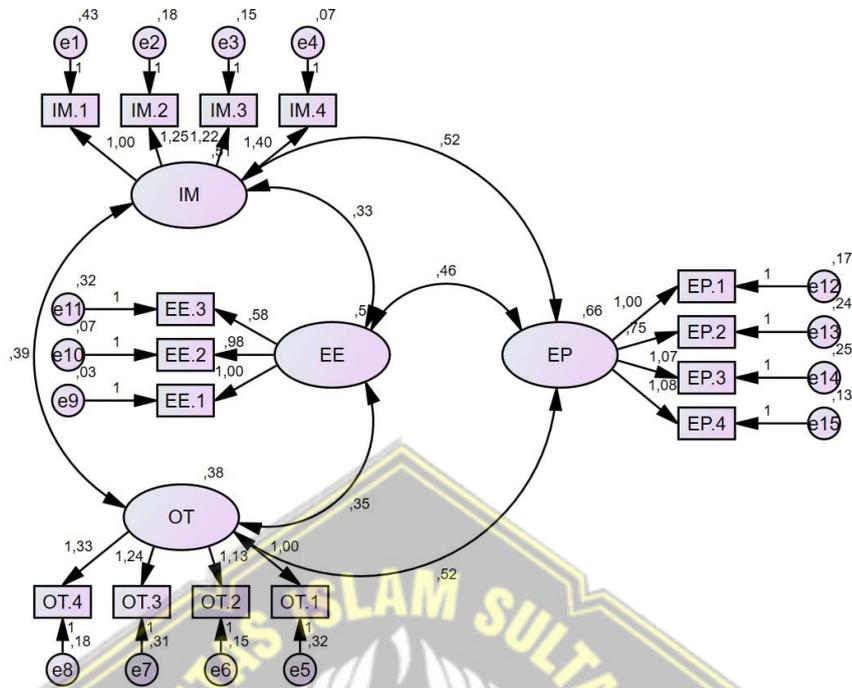
Setelah pengembangan model berbaris teori, maka dilakukan langkah selanjutnya yaitu menyusun model tersebut dalam bentuk diagram alur yang akan memudahkan untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Dalam diagram alur, hubungan antara konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara konstruksi dengan konstruksi yang lainnya. Pengukuran hubungan antara variable dalam SEM dinamakan structural model. Berdasarkan landasan teori yang ada maka dibuat diagram jalur untuk SEM sebagai berikut:



Gambar 4.1 Gambar Diagram Jalur

4. Analisis *structural equation modeling* (SEM)

Setelah model analisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang mempunyai nilai sesuai dengan standar (fit) tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Dimana langkah ketiga adalah mengkonversikan diagram alur ke dalam persamaan, baik persamaan struktural maupun persamaan model pengukuran.



Gambar 4.2 Hasil output Structural Equation Modeling

Sumber: Data primer diolah AMOS versi 22 tahun 2024

Beberapa cara untuk melihat ada tidaknya identifikasi masalah adalah dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori over-identified. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai df dari model yang dibuat.

Tabel 4.17 Computation of Degrees Freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	120
Number of distinct parameters to be estimated:	36
Degrees of freedom (120 - 36):	84

Sumber: Data primer diolah AMOS versi 22 tahun 2024

Hasil menunjukkan nilai df model sebesar 84. Hal ini mengindikasikan bahwa model termasuk kategori over identified karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu, analisa data bisa dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

5. Analisis *goodness of fit*

Analisis *goodness of fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan “Fit” atau cocok dengan sampel data. Berikut indeks kesesuaian dan *cut off value* pengujian *structural equation modeling* (SEM):

Tabel 4.18 Hasil Uji *Goodness of Fit* 1

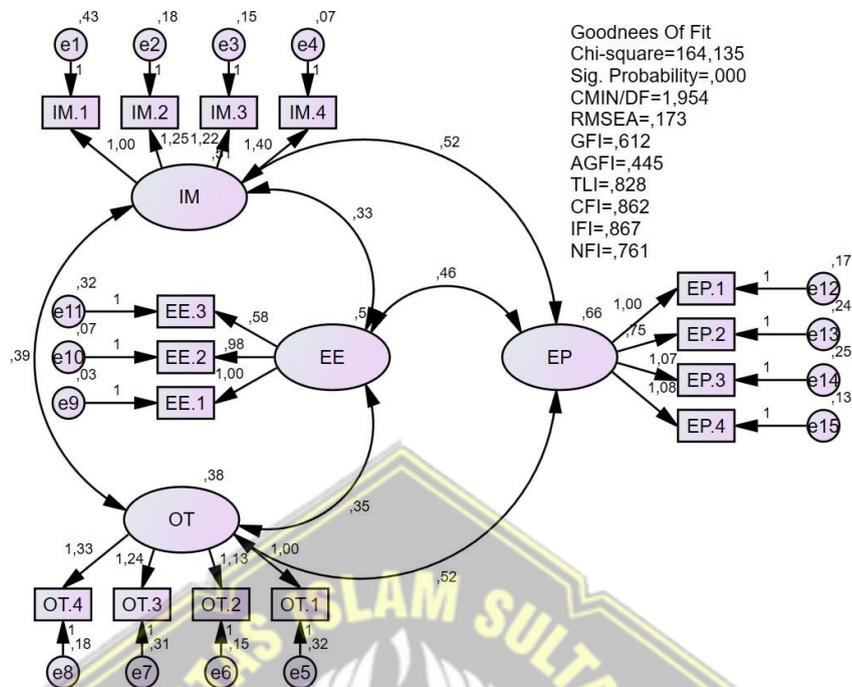
Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-square	$\leq 43,377$	164,135	Tidak Fit
Sig. Probability	$\leq 0,05$	0,000	Good Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,954	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,173	Marginal Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,612	Tidak fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,445	Tidak fit
TLI	$\geq 0,90$	0,828	Marginal Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,862	Marginal Fit
IFI	$\geq 0,90$	0,867	Marginal Fit
NFI	$\geq 0,95$	0,761	Marginal Fit

Sumber: Data primer diolah AMOS versi 22 tahun 2024

Berdasarkan table di atas, dapat diketahui bahwa model penelitian ini mendekati sebagai *midle good fit*, antara lain:

- 1) *Chi-Square*, Nilai Chi-square sebesar $43,377 \leq 164,135$ tergolong dalam kriteria besar sehingga model penelitian ini dapat dikatakan tidak baik (*Not Fit*).
- 2) Signifikansi, Nilai Sig. Probability sebesar $0,000 \leq 0,050$ sehingga dapat dikatakan model penelitian ini sebagai *good fit*.
- 3) CMIN/DF, Nilai CMIN/DF sebesar $1,054 \leq 2,00$ sehingga dapat dikatakan model penelitian ini sebagai *good fit*.

- 4) *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), Nilai RMSEA sebesar $0,173 \geq 0,080$ sehingga dapat dikatakan model penelitian ini sebagai *good fit*.
- 5) *Goodness of Fit Indexs* (GFI), Nilai GFI sebesar $0,612 \leq 0,90$ sehingga dapat dikatakan model penelitian ini sebagai *tidak fit*.
- 6) *Adjusted Goodness of Fit Indexs* (AGFI), Nilai AGFI sebesar $0,445 \leq 0,90$ sehingga dapat dikatakan model penelitian ini sebagai *tidak fit*.
- 7) *Tucker Lewis Indexs* (TLI), Nilai TLI sebesar $0,828 \leq 0,90$ sehingga dapat dikatakan model penelitian ini sebagai *marginal fit*.
- 8) *Comparative Fit Index* (CFI), Nilai CFI sebesar $0,862 \leq 0,90$ sehingga dapat dikatakan model penelitian ini sebagai *marginal fit*.
- 9) *Incremental Fit Index* (IFI), Nilai IFI sebesar $0,867 \leq 0,90$ sehingga dapat dikatakan model penelitian ini sebagai *marginal fit*.
- 10) *Normal Fit Index* (NFI), Nilai NFI sebesar $0,761 \leq 0,90$ sehingga dapat dikatakan model penelitian ini sebagai *marginal fit*.



Gambar 4.3 Hasil Uji Goodness of Fit
 Sumber: Data primer diolah AMOS versi 22 tahun 2024

6. Analisis *regression weight confirmatory modelling*

Regression Weight Equation Modelling digunakan untuk melihat seberapa besar variabel Inspirational Motivation, Intra-Organizational Trust, Employee Engagement dan Employee Performance saling berpengaruh satu dengan lainnya.

Tabel 4.19 Hasil Uji Regression Weight Equation Modelling

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Inspirational Motivation <--> Employee Engagement	0,335	0,124	2,708	0,007	Positif dan Signifikan
Intra-Organisational Trust <--> Employee Engagement	0,352	0,117	3,015	0,003	Positif dan Signifikan
Inspirational Motivation <--> Employee Performance	0,518	0,169	3,058	0,002	Positif dan Signifikan
Intra-Organisational Trust <--> Employee Performance	0,519	0,159	3,259	0,001	Positif dan Signifikan
Employee Engagement <--> Employee Performance	0,460	0,141	3,26	0,001	Positif dan Signifikan

Sumber: Data primer diolah AMOS versi 22 tahun 2024

Berdasarkan hasil output pada tabel di atas dapat dilihat bahwa:

- 1) Nilai estimasi pengaruh Employee engagement terhadap Employee Performance sebesar 0,460 dengan nilai probabilitas signifikansi $0,001 < \alpha < 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance.
- 2) Nilai estimasi pengaruh Inspirational motivation terhadap Employee Performance sebesar 0,518 dengan nilai probabilitas signifikansi $0,002 < \alpha < 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa Inspirational motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance.
- 3) Nilai estimasi pengaruh Inspirational motivation terhadap Employee Engagement sebesar 0,335 dengan nilai probabilitas signifikansi $0,007 < \alpha < 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa Inspirational motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement.
- 4) Nilai estimasi pengaruh Intra-organisational Trust terhadap Employee Engagement sebesar 0,352 dengan nilai probabilitas signifikansi $0,003 < \alpha < 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa Intra-organisational Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement.
- 5) Nilai estimasi pengaruh Intra-organisational Trust terhadap Employee Performance sebesar 0,519 dengan nilai probabilitas signifikansi $0,001 < \alpha < 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa Intra-organisational Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance.
- 6) Variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap Employee Engagement adalah Intra-Organisational Trust (0,352)

- 7) Variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap Employee Performance adalah intra organizational trust (0,519), namun hanya berbeda tipis dengan nilai pengaruh inspirational motivation (0,518)

4.5 Pengujian Hipotesis

Setelah menetapkan model persamaan struktural selanjutnya peneliti melakukan pengujian hipotesis yang dikembangkan dalam model penelitian ini, dukungan dari hipotesis ini dapat dinilai dengan memeriksa koefisien jalur antar konstruk model akhir, sebagai berikut:

Tabel 4.20 Koefisien Jalur Antar Konstruk

Hipotesis Penelitian	Arah Pengaruh	P	Keterangan
H1: Employee engagement berpengaruh positif terhadap Employee Performance	Positif	0,001	Diterima
H-2: Inspirational motivation berpengaruh positif terhadap Employee Performance.	Positif	0,002	Diterima
H-3: Inspirational motivation berpengaruh positif terhadap Employee Engagement	Positif	0,007	Diterima
H-4: Intra-organisational Trust berpengaruh positif terhadap Employee Engagement	Positif	0,003	Diterima
H-5: Intra-organisational Trust berpengaruh positif terhadap Employee Performance.	Positif	0,001	Diterima

Sumber: Data primer diolah AMOS versi 22 tahun 2023

Analisis hasil dilakukan berdasarkan hasil evaluasi model struktural yang telah didapatkan, yaitu nilai signifikan hubungan antar variabel untuk menentukan hipotesis statistik yaitu hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) diterima atau ditolak. Jika nilai P value $\leq 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan alternatif (H_a) diterima. Sedangkan jika nilai P value $\geq 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) diterima dan alternatif (H_a) ditolak.

1. Employee engagement berpengaruh positif terhadap Employee Performance

Nilai *p-value* variabel Employee engagement terhadap Employee Performance sebesar $0,001 \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Sehingga H1 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada Divisi Sistem Pembayaran Tunai, pegawai yang lebih terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Keterlibatan ini terwujud dalam bentuk komitmen yang tinggi, inisiatif dalam bekerja, dan kolaborasi yang kuat dengan rekan kerja, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Employee engagement telah menjadi titik kuat bagi organisasi yang berusaha mencapai pertumbuhan berkelanjutan (Rasool et al., 2021), kepuasan klien (Salanova et al., 2005), dan pengembalian finansial (Xanthopoulou et al., 2009) dengan demikian, membantu organisasi untuk meningkatkan manfaat kompetitif mereka (Macey et al., 2011; Swarnalatha & Prasanna, 2013). Kompetisi yang dihadapi organisasi saat ini telah menjadikan keterlibatan elemen penting bagi organisasi saat ini sebagai hubungan individu-organisasi (Koopmans et al., 2011). Misalnya, hubungan individu-organisasi dari persepsi karyawan tentang keadilan organisasi mempengaruhi keterlibatan karyawan (Saks, 2006).

Keterlibatan kerja telah dipandang sebagai salah satu pendorong paling penting dari kesuksesan bisnis (Koopmans et al., 2011). Keterlibatan karyawan adalah konsep yang berbeda dan eksklusif yang terdiri dari elemen kognitif,

emosional, dan perilaku yang terkait dengan kinerja pekerjaan seseorang (Saks, 2006). Saks (2006) selanjutnya membagi employee engagement menjadi dua dimensi (yaitu, work engagement dan organizational engagement). Keterlibatan kerja adalah sejauh mana anggota organisasi hadir secara psikologis dalam peran pekerjaan mereka. Sedangkan organizational engagement adalah sejauh mana anggota organisasi hadir secara psikologis dalam perannya sebagai anggota organisasi. Karyawan lebih cenderung terlibat ketika mereka merasa bahwa organisasi mereka berurusan dengan mereka secara adil dalam hal manfaat, tanggung jawab, prosedur, dan transaksi sosial. Oleh karena itu hipotesis,

2. Inspirational motivation berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

Nilai *p-value* variabel Inspirational motivation terhadap Employee Performance sebesar $0,002 \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Inspirational motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Sehingga H2 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja organisasi tersebut, sosok pemimpin telah mampu memberikan inspirasi dan motivasi dapat memacu semangat kerja pegawai, meningkatkan produktivitas, dan mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Hal ini bisa terjadi melalui komunikasi visi yang jelas, memberikan tantangan yang memotivasi, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung.

Salah satu dimensi dari Transformational leadership adalah Inspirational Motivation (Alrowwad et al., 2017). Karyawan berkomunikasi dengan

kepemimpinan transformasional dengan menetapkan harapan yang tinggi tentang bagaimana mereka memandang masa depan yang ideal (Nugroho et al., 2020). Inspirational Motivation mengungkapkan tujuan secara sederhana dan mengembangkannya berdasarkan tuntutan tenaga kerja (Hasyim & Saharullah, 2021). Sifat kepemimpinan transformasional ini biasanya memanfaatkan kualitas emosional dan mendorong bawahan untuk memotivasi mereka untuk bekerja keras untuk memenuhi tujuan organisasi (Alrowwad et al., 2017). Motivasi inspirasional memberi energi pada individu dengan mengekspresikan visi yang memotivasi dan menarik, dan pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk berbagi tujuan dan memberdayakan mereka untuk mencapainya (Buil et al., 2019).

3. Inspirational motivation berpengaruh positif terhadap Employee Engagement

Nilai *p-value* variabel Inspirational motivation terhadap Employee Engagement sebesar $0,007 \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Inspirational motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Sehingga H3 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang merasa termotivasi dan diilhami oleh pimpinan mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaan mereka. Di Divisi Sistem Pembayaran Tunai, hal ini bisa diterjemahkan dalam keinginan untuk memberikan kontribusi lebih besar dan kesediaan untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

"Inspirational Motivation" mencakup kemampuan pemimpin untuk memberikan visi yang menginspirasi dan memotivasi karyawan. Pemimpin yang

mampu mengkomunikasikan tujuan organisasi secara jelas dan memberikan motivasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang merasa terinspirasi memiliki tingkat komitmen dan semangat kerja yang lebih tinggi, yang dapat berdampak positif pada kinerja mereka. Bass & Avolio (1994), inspirational motivation adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pegawai melalui visi yang jelas dan optimisme dalam menghadapi tantangan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi cenderung meningkatkan semangat, antusiasme, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pendapat pakar seperti Kouzes & Posner (2006) juga mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa pemimpin yang memberikan motivasi inspiratif mampu mendorong pegawai untuk melampaui harapan mereka sendiri dan terlibat lebih dalam dalam pekerjaan.

Pentingnya Inspirational Motivation tidak hanya sebatas pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan menarik bakat-bakat terbaik. Dalam era di mana persaingan untuk sumber daya manusia yang berkualitas sangat ketat, memiliki pemimpin yang dapat menginspirasi menjadi kunci strategis.

4. Intra-organisational Trust berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

Nilai *p-value* variabel Intra-organisational Trust terhadap Employee Engagement sebesar $0,003 \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Intra-organisational Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Sehingga H4 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada Divisi Sistem Pembayaran Tunai, tingkat kepercayaan yang tinggi antara pegawai dengan manajemen dan di antara sesama rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Hal ini mendorong pegawai untuk lebih terlibat, merasa aman dalam mengemukakan pendapat, dan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas mereka.

Keadilan organisasi mengacu pada keadilan keputusan yang dibuat organisasi, prosedur yang mereka gunakan dalam membuat keputusan dan perlakuan interpersonal yang diterima karyawan (Kouzes & Posner, 2006). Keadilan organisasi yang dirasakan mewakili persepsi kesetaraan perdagangan yang terjadi dalam organisasi. Perdagangan ini dapat bersifat sosial atau finansial dan mungkin berhubungan dengan orang dalam hubungannya dengan senior, junior, kolega, dan organisasi dalam struktur bersama (Beugre, 1998). Keadilan organisasi memiliki aspek yang berbeda. Pertama, keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang distribusi manfaat yang adil atau tidak adil (Folger & Greenberg, 1985). Ini adalah distribusi tanggung jawab, hak, dan manfaat dengan mempertimbangkan keterampilan dan kontribusi karyawan.

Kedua, keadilan prosedural disebut sebagai persepsi karyawan tentang prosedur atau metode pengambilan keputusan yang adil (Folger & Greenberg, 1985). Ketiga, keadilan interaksional didefinisikan sebagai jenis keadilan di mana karyawan prihatin dengan transaksi interpersonal yang diterima dari orang lain dan sanksi organisasi utama (Colquitt et al., 2015). Awalnya, Greenberg (1990) mengusulkan model dua faktor termasuk keadilan distributif dan keadilan

prosedural. Kemudian, model tiga faktor diusulkan oleh Bies (1986) dengan membagi keadilan prosedural menjadi dua jenis (yaitu, prosedural dan interaksional) bersama dengan keadilan distributif.

5. Intra-organisational Trust berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

Nilai *p-value* variabel Intra-organisational Trust terhadap Employee Performance sebesar $0,001 \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Intra-organisational Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Sehingga H5 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat mempercayai pimpinan dan rekan kerja mereka, hal ini menciptakan stabilitas dan harmoni dalam lingkungan kerja, yang pada gilirannya mendukung peningkatan kinerja individu maupun tim. Di Divisi Sistem Pembayaran Tunai, kepercayaan ini mungkin terwujud dalam kolaborasi yang lebih efektif, penyelesaian masalah yang lebih cepat, dan peningkatan efisiensi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Keadilan dalam organisasi adalah bidang penting dari penelitian psikologis yang menekankan praktik berbasis kesetaraan dalam organisasi (Byrne & Cropanzano, 2001). Ini adalah perekat tidak berwujud yang membentuk sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif dalam tim (Colquitt et al., 2015). Organisational trust adalah salah satu dari berbagai hasil keadilan organisasi. Kepercayaan organisasi adalah kepercayaan karyawan dalam organisasi dan manajemen.

Karyawan menganggap bahwa manajemen tidak akan mengambil langkah apa pun yang merusak mereka, melainkan manajemen beroperasi dengan cara yang menguntungkan mereka. Ini adalah keyakinan bahwa kedua belah pihak akan tampil secara konsisten dan akan bertindak atau bereaksi dengan cara yang diharapkan dan bersama-sama memuaskan (Paliszkievicz, 2010). Karyawan memiliki kepercayaan pada organisasi mereka, mereka mencurahkan lebih banyak waktu dan energi untuk tampil di organisasi (Cummings & Bromiley, 1996). Sheeraz et al. (2016) menyatakan bahwa asosiasi keadilan organisasi paling sering dieksplorasi dengan kepercayaan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa faktor-faktor seperti keterlibatan pegawai, motivasi inspiratif dari pimpinan, dan kepercayaan dalam organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Divisi Sistem Pembayaran Tunai Kantor Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah. Penemuan ini relevan dengan realita di mana pegawai yang merasa didukung, termotivasi, dan terlibat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan secara kuantitatif, dan untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Employee Performance, Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh mereka. Di Divisi Sistem Pembayaran Tunai, keterlibatan pegawai terwujud melalui komitmen yang tinggi, inisiatif, dan kolaborasi yang kuat, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
2. Inspirational Motivation berpengaruh positif terhadap Employee Performance Lingkungan kerja yang didukung oleh pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi terbukti dapat meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai di Divisi Sistem Pembayaran Tunai. Hal ini terjadi melalui komunikasi visi yang jelas, pemberian tantangan yang memotivasi, dan penciptaan suasana kerja yang mendukung.
3. Inspirational Motivation berpengaruh positif terhadap Employee Engagement Pegawai yang merasa termotivasi oleh pemimpin mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaan mereka, yang diterjemahkan dalam keinginan untuk memberikan kontribusi lebih besar dan partisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Intra-organisational Trust berpengaruh positif terhadap Employee Engagement
Kepercayaan dalam organisasi (intra-organisational trust) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai. Tingkat kepercayaan yang tinggi antara pegawai dengan manajemen dan sesama rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang mendorong pegawai untuk lebih terlibat, merasa aman dalam mengemukakan pendapat, dan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas mereka.
5. Intra-organisational Trust berpengaruh positif terhadap Employee Performance
Kepercayaan antara pegawai dan pimpinan menciptakan stabilitas dan harmoni dalam lingkungan kerja, yang mendukung peningkatan kinerja individu maupun tim di Divisi Sistem Pembayaran Tunai. Kepercayaan ini mendorong kolaborasi yang lebih efektif, penyelesaian masalah yang lebih cepat, dan peningkatan efisiensi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka penelitian dapat memberikan saran baik secara teoritis maupun secara praktis, yaitu:

1. Saran Praktis
 - a. Membangun Kepercayaan dalam Organisasi: Untuk meningkatkan kepercayaan intra-organisasi, manajemen perlu menerapkan praktik-praktik yang transparan, adil, dan konsisten. Komunikasi yang terbuka dan jujur antara manajemen dan pegawai, serta antara pegawai satu sama lain, harus didorong untuk membangun budaya kepercayaan. Hal ini juga bisa diperkuat melalui

kegiatan team-building dan program mentoring yang memperkuat hubungan antar pegawai.

- b. Membangun Kepercayaan dalam Organisasi: Untuk meningkatkan kepercayaan intra-organisasi, manajemen perlu menerapkan praktik-praktik yang transparan, adil, dan konsisten. Komunikasi yang terbuka dan jujur antara manajemen dan pegawai, serta antara pegawai satu sama lain, harus didorong untuk membangun budaya kepercayaan. Hal ini juga bisa diperkuat melalui kegiatan team-building dan program mentoring yang memperkuat hubungan antar pegawai.
- c. Meningkatkan Keterlibatan Pegawai: Manajemen di Divisi Sistem Pembayaran Tunai Kantor Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah dapat meningkatkan keterlibatan pegawai melalui program-program yang mendorong partisipasi aktif, komunikasi terbuka, dan pengakuan terhadap kontribusi individu. Misalnya, melalui pelatihan yang fokus pada peningkatan keterampilan kolaborasi dan penyediaan feedback konstruktif.
- d. Menguatkan Kepemimpinan Inspiratif: Pemimpin dalam organisasi ini harus dilatih untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih inspiratif. Ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan tentang bagaimana menyampaikan visi dengan jelas, memotivasi melalui tantangan yang realistis, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pemimpin yang inspiratif akan dapat memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.
- e. Monitoring dan Evaluasi Rutin: Implementasi strategi-strategi di atas perlu diikuti dengan monitoring dan evaluasi rutin untuk memastikan bahwa

keterlibatan, motivasi, dan kepercayaan dalam organisasi benar-benar mengalami peningkatan dan berdampak positif pada kinerja pegawai. Manajemen dapat menggunakan survei keterlibatan pegawai dan penilaian kinerja berkala untuk mengukur efektivitas langkah-langkah yang diambil.

2. Saran Teoritis

- a. Pengembangan Teori Employee Engagement dan Performance: Penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa keterlibatan pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi lebih lanjut dimensi-dimensi keterlibatan pegawai yang paling berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, serta kondisi-kondisi tertentu yang mungkin memperkuat atau melemahkan hubungan ini.
- b. Penerapan Model Motivasi Inspiratif: Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi inspiratif dari pemimpin berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan dan kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model motivasi yang lebih spesifik, serta mengidentifikasi elemen-elemen kunci dari motivasi inspiratif yang paling efektif dalam berbagai konteks organisasi.
- c. Peran Kepercayaan dalam Organisasi: Kepercayaan dalam organisasi terbukti sebagai faktor penting yang mempengaruhi keterlibatan dan kinerja pegawai. Penelitian berikutnya dapat memfokuskan pada mekanisme bagaimana kepercayaan terbentuk dan dipelihara dalam organisasi, serta dampak jangka panjangnya terhadap perilaku organisasi dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, M., Churiyah, M., Agustina, Y., & Arief, M. (2022). Analisis Innovative Work Behavior Guru Smk Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang Melalui Organizational Justice dan Gaya Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(2), 132–146.
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*, 10(1), 199–221.
- Arbuckle, J. L. (1995). Amos™ 7.0 user's guide. Amos Development Corporation.
- As'ad, M. (2002). Psikologi Industri, edisi keempat. Yogyakarta, Liberty.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Barbur, V. A., Montgomery, D. C., & Peck, E. A. (1994). Introduction to Linear Regression Analysis. *The Statistician*, 5, 642. <https://doi.org/10.2307/2348362>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*.
- Bies. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43–55.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
- Byars, L., & Rue, L. (1984). Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi Offset, Yogyakarta.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, 2(1), 3–26.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour*.

- McGraw-Hill Education. *Www. Mhhe. Con.*
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation.*
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588.
- Fadilla, A. R., & Wulandari, P. A. (2023). Literature review analisis data kualitatif: tahap pengumpulan data. *Mitita Jurnal Penelitian*, 1(3), 34–46.
- Flippo, E. (1984). *Personnel Management, Singapore.*
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141–183.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. H. (1996). Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses Terjemahan. *Jakarta: Penerbit Binarupa Manik.*
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (Eighth). Cengage Learning EMEA.*
- Hasyim, H., & Saharullah, S. (2021). *Dasar-dasar ilmu kepelatihan.*
- Kaloom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2018). *Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan.*
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge (Vol. 3). John Wiley & Sons.*
- Krisnanda, P. H., & Surya, I. B. K. (2019). Effect of emotional and spiritual intelligence on transformational leadership and impact on employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(3), 70–82.
- Lopez, E. M. (1982). A test of the self-consistency theory of the job performance-

- job satisfaction relationship. *Academy of Management Journal*, 25(2), 335–348.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- McCormick, J. E. dan Tiffin, J. (1994). *Industrial Psychology*. 6th edition. *Prentice Hall of India Private Limited: New-Delhi*.
- Paliszkievicz, J. O. (2010). The relationship between social perspective and knowledge management. *International Journal of Innovation and Learning*, 7(4), 450–466.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi: konsep, konrtoversi, aplikasi*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Şeşen, H., Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2019). On the relation between leadership and positive psychological capital in the hospitality industry. *International Journal of Business*, 24(2), 182–197.
- Seymour Muchnsky, P. M. (1991). Job Satisfaction an Job Performance A. *Meta Analysis. Psychological Bulletine*, 97.
- Sheeraz, M., Khattak, A. K., Mahmood, S., & Iqbal, N. (2016). Mediation of attitude toward brand on the relationship between service brand credibility and purchase intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(1), 149–163.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1989). *Metodologi penelitian survei*. Jakarta: LP3ES.

- Steers, M. R. (1985). *Efektivitas Organisasi Perusahaan*.
- Sugiyono. (2009). *Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta. *Cet. Vii*.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif* (1st ed.). Alfabeta.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2013). Employee engagement: The concept. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(12), 3872.
- Widodo, W. (2009). Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen dan Oreintasi Belajar. *Media Ekonomi Universitas Muhammadiyah Purwokerto*, 9(1), 29573.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.

