

***EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KINERJA PEGAWAI,
SUATU ANALISIS MEDIASI DENGAN ANTECEDENT
KECERDASAN EMOSIONAL DAN SERVANT LEADERSHIP***

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**AL AMIN
2018.MM.1.1347**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2020**

***EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KINERJA PEGAWAI,
SUATU ANALISIS MEDIASI DENGAN ANTECEDENT
KECERDASAN EMOSIONAL DAN SERVANT LEADERSHIP***

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**AL AMIN
2018.MM.1.1347**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2020**

PENGESAHAN TESIS

**EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KINERJA PEGAWAI,
SUATU ANALISIS MEDIASI DENGAN ANTECEDENT
KECERDASAN EMOSIONAL DAN SERVANT LEADERSHIP**

Oleh:

AL AMIN

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 14 Oktober 2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

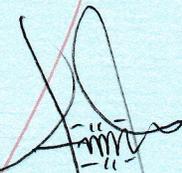
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,



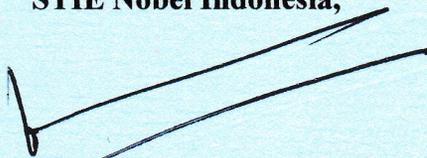
Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si



Dr. Anshar Daud, S.T., M.M.

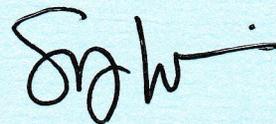
School Of Business
Mengetahui :

**Direktur PPS
STIE Nobel Indonesia,**



Dr. Maryadi, S.E., M.M.

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen,**



Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

HALAMAN IDENTITAS
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS :

EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KINERJA PEGAWAI, SUATU ANALISIS MEDIASI DENGAN ANTECEDENT KECERDASAN EMOSIONAL DAN SERVANT LEADERSHIP.

Nama Mahasiswa : Al Amin
NIM : 2018MM11347
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si.
Anggota : Dr. Anshar Daud, S.T., M.M.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, S.E., M.Si.
Dosen Penguji 2 : Dr. Syamsul Alam, S.E., M.Si.

Tanggal Ujian : 14 Oktober 2020
SK Penguji Nomor : 023/SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Oktober 2020

Penulis,



AL AMIN

NIM: 2018MM11347

ABSTRAK

Al Amin. 2020. *Employee Engagement dan Kinerja Pegawai, Suatu Analisis Mediasi dengan Antecedent Kecerdasan Emosional dan Servant leadership*, dibimbing oleh Ahmad Firman dan Anshar Daud. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sampai sejauh mana kecerdasan emosional, *employee engagement*, dan *servant leadership* dapat memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan rancangan penelitian kuantitatif *eksplanatory*, yang dilakukan pada Bappelitbangda dan BPKPAD kepulauan selayar dengan populasi 156 orang dengan sampel sebanyak 130 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *probability sampling* dengan teknik *stratified sampling random*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *questioner* sebagai instrument. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada konstruk kecerdasan emosional, *employee engagement* dan kinerja pegawai dapat disimpulkan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai memediasi secara parsial hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, kecerdasan emosional meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu sebelum meningkatkan kinerja pegawai. Begitu pula pada konstruk servant leadership, *employee engagement* dan kinerja pegawai disimpulkan bahwa *employee engagement* terhadap kinerja pegawai memediasi secara parsial hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, servant leadership meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu sebelum meningkatkan kinerja pegawai. Implikasi dari hasil temuan ini menunjukkan pentingnya untuk meningkatkan kecerdasan emosional, *Servant Leadership*, dan *Employee Engagement* dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kemampuan pegawai mengelola emosi, mengendalikan diri, dan menjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja baik ditempat kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat.

Kata kunci: Kecerdasan Emosional, *Employee Engagement*, *Servant Leadership*, dan Kinerja Pegawai



ABSTRACT

Al Amin. 2020. *Employee Engagement and Employee Performance, A Mediation Analysis with Antecedent Emotional Intelligence and Servant leadership, supervised by Ahmad Firman and Anshar Daud. This study aims to analyze how extent of emotional intelligence, employee engagement, and servant leadership can affect employee performance. This study used a quantitative explanatory research design that was conducted at the Regional Planning, Development, and Research Agency (Bappelitbangda) and Regional Financial Management, Revenue, and Aseets Agency (BPKPAD) of Selayar Islands with a population of 156 people with a sample of 130 people. Sampling was applied using probability sampling with stratified random sampling technique. The data were collected using a questionnaire as an instrument. The results of this study indicate that in the construct of emotional intelligence, employee engagement and employee performance, it can be concluded that employee engagement on employee performance partially mediates the relationship between emotional intelligence and employee performance. In improving employee performance, emotional intelligence increases employee engagement before increasing employee performance. Likewise, in the constructs of servant leadership, employee engagement and employee performance, it is concluded that employee engagement on employee performance partially mediates the relationship between servant leadership and employee performance. In improving employee performance, servant leadership increases employee engagement first before improving employee performance. The implications of these findings indicate the importance of improving emotional intelligence, Servant Leadership, and Employee Engagement in improving employee performance. The ability of employees to manage emotions, control themselves, and establish good relationships with fellow colleagues will have an impact on improving performance both in the workplace and in social life.*

Keywords: *Emotional Intelligence, Employee Engagement, Servant Leadership, and Employee Performance*



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur dihanturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga Tesis dengan judul “*Employee Engagement Dan Kinerja Pegawai, Suatu Analisis Mediasi Dengan Antecedent Kecerdasan Emosional Dan Servant Leadership* ” dapat diselesaikan. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak kekurangan-kekurangan dalam penulisan dan pembahasannya juga menyadari bahwa penulisan ini tidak akan tersusun tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. **Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.** selaku, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar.
2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. **Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si.** selaku Ketua Komisi Pembimbing, dan **Dr. Anshar Daud, S.T, M.M.** selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah bersedia membimbing, menyumbangkan masukan dan saran serta kritikan untuk kesempurnaan tesis ini.
5. **Bapak Bupati Kepulauan Selayar, H. Muh. Basli Ali** beserta **Kepala Bappelitbangda, Drs. H. Basok Lewa** yang senantiasa memberikan dukungan dalam rangka penyelesaian studi penulis.

6. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana Program Studi Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah diberikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
7. Keluarga yang tercinta, **Ibunda Almh. Hamidah dan Hj. St. Maryam dan Ayahanda Alm. M. Daming dan Drs. Masaraeng, terkhusus kepada kekasih hatiku, istriku tercinta, Andi Herliati dan anakku, Adinda Felicia Amin**, yang senantiasa memberikan dukungan do'a, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama kuliah sampai penulisan tesis ini sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
8. Teman sejawat mahasiswa prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar atas bantuan dan kerja samanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari atas segala keterbatasan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini dengan harapan, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di bidang manajemen dan pengembangan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya. Amin.

Makassar, Oktober 2020

Penulis,

Al Amin

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM	i
PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN IDENTITAS	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRANxv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Abstraksi Teori.....	14
2.3 Model Teoritikal Dasar.....	23

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN .53

3.1	Kerangka Konseptual.....	53
3.2	Hipotesis Penelitian	54
3.3	Definisi Operasional Variabel	57
3.4	Pengukuran Variabel.....	64

BAB IV METODE PENELITIAN70

4.1	Pendekatan Penelitian	70
4.2	Tempat dan Waktu Penelitian	70
4.3	Populasi dan Sampel	71
4.4	Teknik Pengumpulan Data.....	74
4.5	Jenis dan Sumber Data.....	75
4.6	Uji Asumsi Klasik.....	76
4.7	Pengujian Instrumen.....	78
4.8	Metode Analisis Data.....	80
4.9	Uji Hipotesis.....	82
4.10	Uji Sobel.....	84

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN86

5.1	Hasil Penelitian.....	86
5.1.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	86
5.1.2.	Deskripsi Responden	87
5.1.3.	Analisis Persepsi Responden Terhadap Variabel	90
5.1.4.	Uji Validasi dan Realibilitas.....	100
5.1.5.	Uji Asumsi Klasik.....	103
5.1.6.	Metode Analisis data.....	108
5.1.7.	Uji Analisis Jalur (Path).....	111
5.1.8.	Uji Hipotesis.....	117
5.1.9.	Uji Sobel.....	120

5.2	Pembahasan.....	122
5.2.1.	Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pagawai.....	123
5.2.2.	Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pagawai.....	126
5.2.3.	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pagawai.....	129
5.2.4.	Pengaruh Servant Leadership Terhadap Employee Engagement...	132
5.2.5.	Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Employee Engagement.....	133
5.2.6.	Analisis Mediasi dan Antecedent.....	135
BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.....		137
6.1.	Simpulan.....	137
6.2.	Implikasi.....	138
6.2.	Saran.....	139
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.3. Kerangka Model Teoritikal Dasar	23
2.3.1. Model Alur dari KE	25
3.1. Model Penelitian dengan Menggunakan Variabel	54
3.4. Model Empirik Penelitian dengan Menggunakan Variabel Mediasi dan Indikator Variabelnya.....	65
5.1.5.3. Grafik Hasil Uji Heteroskededastisitas.....	104
5.1.5.4.1. Grafik Uji Normalitas (Histogram)	105
5.1.5.4.2. Grafik Normalitas (P-P Plot of regression SR).....	103
5.1.9.1. Kalkulator Sobel KK-EE-KP.....	121
5.1.9.2. Kalkulator Sobel SL-EE-KP.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1.1. Penelitian dengan Relasi Positif antara Kecerdasan Emosional Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	9
2.1.2. Penelitian yang Tidak Mendukung Kecerdasan Emosional Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	11
3.3.1. Konstruk Operasional Kecerdasan Emosional dan Indikatornya.....	59
3.3.2. Konstruk Operasional Kepemimpinan Melayani dan Indikatornya.....	60
3.3.3. Konstruk Operasional Employee Engagement dan Indikatornya.....	62
3.3.4. Konstruk Operasioanl Kinerja Pegawai dan Indikatornya.....	64
3.4. Variabel, Kode, Indikator dan Sumber Model Empirik.....	66
5.1.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
5.1.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	88
5.1.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	89
5.1.2.4. Karakteristik responden Berdasarkan Jabatan.....	90
5.1.3.1. Variabel Indikator dan Instrumen Kecerdasan Emosional.....	91
5.1.3.1.1. Jawaban Responden Terkait Variabel KE.....	91
5.1.3.2. Variabel Indikator dan Instrumen Servant Leadership.....	93
5.1.3.2.1. Jawaban Responden Terkait Variabel SL.....	94
5.1.3.3. Variabel Indikator dan Instrumen Employee Engagement.....	95
5.1.3.3.1. Jawaban Responden Terkait Variabel EE.....	96
5.1.3.4. Variabel Indikator dan Instrumen Kinerja Pegawai.....	97
5.1.3.4.1. Jawaban Responden Terkait Variabel KP.....	98
5.1.4.1. Hasil Uji Validitas.....	101
5.1.4.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	102
5.1.5.1. Hasil Uji Multikolonieritas	103

5.1.5.2.	Hasil Uji Autokorelasi.....	104
5.1.5.5.1.	Hasil Uji Linearitas Variabel TKE ke TKP.....	107
5.1.5.5.2.	Hasil Uji Linearitas Variabel KP ke SL.....	107
5.1.5.5.3.	Hasil Uji Linearitas variabel KP ke EE.....	108
5.1.6.1.1.	Model Summary dan Koefisien Regresi I.....	108
5.1.6.1.2.	Model Summary dan Koefisien Regresi II.....	110

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: SURAT IZIN PENELITIAN

LAMPIRAN 2: KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN 3: TABULASI DATA

LAMPIRAN 4: HASIL ANALISIS DATA

1. UJI VALIDITAS

2. UJI RELIABILITAS

3. ANALISIS DESKRIPTIF

4. ASUMSI KLASIK

1) UJI NORMALITAS

2) UJI HETEROKEDASTISITAS

3. UJI MULTIKOLINERITAS

5. ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

6. ANALISIS JALUR (PATH) DAN UJI SOBEL

LAMPIRAN 5. STRUKTUR ORGANISASI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manusia adalah investasi utama dalam setiap organisasi, oleh karenanya harus dikelola sedemikian rupa. Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang teramat penting, (Sinambela, L.P., 2018 : 3). Mengingat peran yang sangat penting dan vital tersebut, pandangan organisasi terhadap sumber daya manusia terus berkembang. Pada awalnya SDM hanya diposisikan sama saja dengan sumber daya lainnya, namun seiring dengan masuknya abad milenium, manusia telah diposisikan sebagai modal dengan lahirnya konsep *human capital* dimana manusia dipandang sebagai faktor yang dapat menghasilkan modal, dalam artian SDM yang berkualitas dapat menyusun *business plan* yang baik sehingga kegiatan yang akan dilaksanakan meyakinkan investor (kuasa pengguna anggaran) untuk membiayai kegiatan tersebut (Sinambela, L.P & Sartono, S. 2019 : 4).

Secara harfiah modal manusia (*human capital*) adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia (karyawan/pegawai) sebagai modal atau asset suatu perusahaan. Jika perusahaan memperlakukan karyawan sebagai modal maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar ketimbang hanya memperlakukan karyawan sebagai sumber daya (*human resource*) (CHR. Jimmy L. Gaol. 2014 : 697). Munculnya pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategi didasari kenyataan bahwa pengetahuan digunakan

untuk pengembangan daya saing perusahaan yang bernilai, langka, sukar ditiru oleh pesaing dan tidak tergantikan oleh jenis sumber daya lainnya, (CHR. Jimmy L. Gaol. 2014 : 697).

Dalam manajemen sumber daya manusia, organisasi berusaha mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi. Maka langkah implementasi sangat ditentukan oleh seberapa jauh sumber daya manusia organisasi atau tenaga kerja yang telah dipilih dan ditempatkan tersebut menunjukkan kinerja yang baik.

Jika manajemen kinerja itu mudah, setiap organisasi dapat memperoleh keuntungan karena menjalankannya dengan baik. Tetapi manajemen kinerja adalah sebuah tantangan. Tantangan yang kita hadapi adalah menemukan cara melaksanakan manajemen kinerja yang masuk akal, bagi kita sendiri, maupun bagi karyawan/pegawai, menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan, membantu para karyawan melakukan pekerjaan mereka, agar kinerja pegawai maksimal dan pada akhirnya membantu perusahaan/organisasi mencapai tujuannya, (Bacal, R. 1999 : 13 - 14).

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, seorang pegawai yang berkinerja baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya, harus melibatkan semua komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, akan sangat dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain, atau dapat dikatakan bahwa keberhasilan kinerja pimpinan maupun pegawai

akan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu (pegawai) lainnya (Sinambela, L.P., & Sarton, S., 2019 : 12). Disamping itu, kemampuan pimpinan membangun kecerdasan emosionalnya .

Aprisani, Josephine,T, & Anggraini, N., (2016 : 20), mengatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas tenaga kerjanya (pegawainya). Kualitas tenaga kerja ditentukan oleh sejauh mana sistem dibidang sumber daya manusia dari sebuah perusahaan sanggup meningkatkan pengetahuan, *skill*, perubahan sikap, perilaku, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja yang dibutuhkan melalui pelatihan-pelatihan dan pemberian motivasi.

Disamping itu *employee engagement* juga dibutuhkan. *Employee engagement* adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka (Joushan, S. A.Syamsun, M., & Kartika, L. 2015 : 698). Namun pada kenyataannya di lapangan jarang diantara mereka secara aktif menemukan cara untuk memperkaya *skill* mereka, yang konsisten dengan peran mereka dalam organisasi dan misi organisasi.

Faktor lain adalah kepemimpinan. Tugas utama dari seorang pemimpin adalah menciptakan sinergi (Wirawan. 2017 : 3). Dalam kehidupan organisasi kepemimpinan sangat menentukan dalam mencapai tujuan organisasi. Banyak pemimpin yang kurang mampu menciptakan sinergi. Banyak pemimpin yang terkadang “salah kapra” dengan posisi yang disandanginya. Mereka terkesan

terlena dengan posisinya, sehingga bertindak semaunya sendiri (Sedarmayanti, 2011 : 199). Oleh karena itu dibutuhkan upaya yang baik untuk menemukan cara agar pemimpin di setiap level organisasi mampu menjadi pemimpin yang melayani, sehingga tujuan organisasi dapat diwujudkan.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, seorang pegawai harus mampu memahami visi dan misi organisasi dan indikator kinerjanya. Kinerja adalah cara, perilaku dan kemampuan kerja (WJS, Poerwadarminta, 2011 : 598). Kinerja (performance) merupakan perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna (Sedarmayanti, 2019 : 283). Namun pada kenyataannya masih sering kita dapatkan pegawai tidak mengetahui visi misi organisasi mereka dan bekerja tanpa memperhatikan indikator kinerja mereka.

Oleh karena itu, perlu kajian lebih lanjut pada relasi pengaruh antara kecerdasan emosional, *servant leadership* dengan kinerja pegawai dengan melibatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

1.2. Rumusan Masalah

Masalah adalah sesuatu hal yang harus dipecahkan, (WJS., Poerwadarminta, 2011 : 749). Masalah (Problem) adalah pernyataan mengenai penyimpangan (a statement of deviation), pernyataan tentang sesuatu yang salah atau sesuatu yang berada diluar harapan (Daud, A.Ferdinand, A.T., & Sufian,S., 2018 : 2-3). Lebih lanjut dikatakan bahwa masalah merupakan suatu situasi senjang dan rumit yang membutuhkan suatu pemecahan (Yusuf, A., M., 2019 : 87). Masalah Penelitian (Research problem) adalah rumusan mengenai bagaimana

sebuah masalah akan dipecahkan melalui penelitian Ilmiah (Echdar, S., 2017 : 111). Penelitian yang berisi tentang pertanyaan-pertanyaan yang akan membantu proses penelitian yang akan dilakukan.

Merujuk dari beberapa definisi dan uraian diatas beberapa persoalan yang masih membutuhkan penyelesaian dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Ada beberapa masalah, diantaranya kemampuan individu menerapkan kecerdasan emosionalnya, masih kurangnya rasa memiliki pegawai, kepemimpinan yang belum sepenuhnya melayani. Terkait dari hal tersebut maka ada beberapa hal yang perlu mendapatkan jawaban lebih lanjut, diantaranya adalah :

1. Penelitian terhadap pengaruh antara kecerdasan emosional dengan kinerja pegawai masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap). Beberapa peneliti menyebutkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, namun kelompok peneliti yang lain menyatakan sebaliknya, yakni kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Fenomena *Human Capital* yang memperlihatkan bahwa penggunaan kecerdasan emosional yang dilakukan oleh pegawai dalam perusahaan atau organisasi, tidak selamanya mampu memperbaiki kinerja pegawainya.

Pada *thesis* ini, masalah penelitian adalah apakah konsep "*Employee Engagement*" dapat berfungsi sebagai variabel mediasi antara kecerdasan emosional dan *servant leadership* dalam upaya peningkatan kinerja pegawai ?

Berdasarkan rumusan masalah maka pertanyaan penelitian yang dapat diajukan pada *thesis* ini adalah :

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda) dan Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Asset Daerah (BPKPAD) Kabupaten Kepulauan Selayar?
2. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappelitbangda dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar?
3. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappelitbangda dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar?
4. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pegawai Bappelitbangda dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar?
5. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pegawai Bappelitbangda dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari beberapa masalah dan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda) dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai Bappelitbangda dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar.

3. Untuk menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai Bappelitbangda dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement* pegawai Bappelitbangda dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar?
5. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan Emosional terhadap *Employee Engagement* pegawai Bappelitbangda dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar?

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan didalam penelitian ini adalah :

1. Sebagai masukan dan pertimbangan bagi unsur pimpinan Bappelitbangda dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar, khususnya tentang kecerdasan emosional dan *servant leadership, employee engagement* terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menambah khasanah penelitian di Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia, khususnya di Program Studi Magister Manajemen.
3. Dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya tentang kecerdasan emosional dan *Servant leadership, employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Bappelitbangda dan BPKPAD Kabupaten Kepulauan Selayar.
4. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji masalah yang sama dimasa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian terdahulu

Beberapa hasil penelitian yang dilakukan terkait relasi antara kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai seperti yang dilakukan (Sriyanti 2013, Dwistanti, Suciati Gita 2018, Purwanto, A.B., 2015, Cahyani, I.A & Septayuda, I, 2016, Supriyanto, A.S., 2012). *Employee engagement* ,(Puspadewi,U.I. & Suharnomo 2016, Christianty, T.O.P., & Widhianingtanti, L.T.,2016, Pamungkas, S.A., 2017, Yudha,D.& Fikri, H.T., 2015, Novianti, S.F.,Tjahjono, H.K., & Fauziyah., 2017, Joushan, S.A., Syamsu, M., & Kartika, L.,2015). *Servant leadership* (Suyadi 2016, Pratiwi,E.E., Idawati, L., 2017, Astoha 2012, Sari,H., Supramono 2016). Kinerja (Nugroho,R., 2006, Rahmawati, P., 2012, Hardjono, T., 2013, Maharani, A., et.el 2008, Agustang,A.R.S.P., 2017, Ulhaq, D 2013, Mulyani, S.R., Saputri,M.M.A. 2019, Ayer,J.E.,*et.el.*,2016).

Selanjutnya ada sekelompok penelitian yang mendukung adanya pengaruh positif terkait kecerdasan emosional dan kinerja pegawai diantaranya yang dilakukan oleh Supriyanto, A.S & Troena, E.A., (2012), Sriyanti, (2013), Purwanto, A.B., (2015), Cahyani, I.A., & Septayuda Irwan., (2016) dan Dwistanti Suciati Gita (2018), membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif baik secara parsial maupun simultan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai, seperti pada tabel berikut :

2.1.1. Penelitian yang mendukung

Tabel 2.1.1: Penelitian dengan relasi positif antara Kecerdasan Emosional Meningkatkan Kinerja Pegawai

No	Peneliti	Teknik Analisis (Kuantitatif)	Item Pengukuran	Hasil Penelitian
1	Supriyanto, A.S & Troena, E.A., (2012)	PLS (Partial Least Square)	a. Kecerdasan emosional b. Kecerdasan spiritual c. Kepemimpinan transformasional d. Kepuasan kerja e. Kinerja	Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2	Sriyanti (2013) S2	Korelasi dan Regresi Linier Berganda	a. Motivasi kerja b. Kecerdasan emosi c. Kinerja guru.	Terdapat hubungan yang signifikan secara bersama-sama motivasi kerja dan kecerdasan emosi.
3	Purwanto, A.B., (2015) Jurnal	Regresi Linier Berganda	a. Motivasi b. Kecerdasan emosional c. Kinerja pegawai	Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara

No	Peneliti	Teknik Analisis (Kuantitatif)	Item Pengukuran	Hasil Penelitian
				parsial maupun simultan motivasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.
4	Cahyani, I.A., & Septayuda Irwan., (2016)	Regresi Linear Berganda	a. Kecerdasan Emosional b. Motivasi c. Kinerja	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Nilai R ² hanya sebesar 53,4 % yang berarti 46,6% merupakan pengaruh dari variabel-variabel lainnya yang menjelaskan kinerja perusahaan
5	Dwistanti, Suciati Gita (2018) S2	Regresi Linier Berganda	a. Kinerja b. Kecerdasan Emosional, c. Motivasi Kerja	Terdapat pengaruh signifikan kecerdasan emosional dan motivasi kerja secara bersama-sama Terhadap Kinerja Guru

Sumber: Elaborasi dari berbagai sumber untuk pengembangan *thesis* ini, 2020

Hasil yang sebaliknya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Patria, R., (2016); Yulianto, T., (2016); Oktariani, W., *et al* (2016); Yani, A.S., (2016) Haryati *et al* (2018), yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja pegawai, seperti pada tabel berikut :

2.1.2. Penelitian yang tidak Mendukung

Tabel 2.1.2 : Penelitian yang tidak mendukung Kecerdasan Emosional Meningkatkan Kinerja Pegawai

NO	Peneliti	Teknik Analisis (Kuantitatif)	Item Pengukuran	Hasil Penelitian
1	Patria, R., (2016) Jurnal	Regresi Berganda	a. Konflik peran b. Ambiguitas peran c. Kecerdasan emosional d. Kinerja auditor	a. Konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. b. Ambiguitas peran tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor c. Interaksi konflik peran dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. d. Interaksi ambiguitas peran dan kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor. hal ini dikarenakan kecerdasan manusia terbagi menjadi 3 wilayah, yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan

				kecerdasan spiritual, dimana auditor yang dihadapi oleh ambiguitas peran cenderung memerlukan informasi sehingga walaupun mereka dalam keadaan ambiguitas peran, namun mereka dapat mengatasinya dengan pengetahuan dan pengalaman yang cukup.
2	Yulianto,T., (2016) Jurnal	Regresi	a. Kecerdasan intelektual b. Kecerdasan emosional c. Kinerja	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam uji pertama secara simultan maupun parsial seluruh variabel kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, kemudian dalam uji kedua setelah di moderasi dengan variabel pengalaman kerja, variabel kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional menjadi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan hal demikian variabel moderating pengalaman kerja hanya sebagai variabel prediktor moderasi.
3	Oktariani, W., <i>et al.</i> ,	Regresi Linier	a. Kecerdasan emosional	Kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual tidak

	(2016) Jurnal	Berganda	<ul style="list-style-type: none"> b. Kecerdasan spiritual c. Kepribadian d. Kinerja 	<p>berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepribadian berpengaruh terhadap kinerja karyawan. kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dominan responden berjenis kelamin laki - laki. sedangkan kecerdasan spiritual tidak berpengaruh karena usia responden dominan berusia 20-40 tahun. hasil menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual serta kepribadian berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan.</p>
4	Yani, A.s., & Istiqomah, A., (2016) Jurnal	SEM-PLS	<ul style="list-style-type: none"> a. Kinerja b. Profesionalisme c. Kecerdasan intelektual d. Kecerdasan emosional. 	<p>Hasil pengujian hipotesis keempat ditemukan bukti bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap profesionalisme. Hasil pengujian hipotesis kelima ditemukan bukti bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap profesionalisme. Variabel profesionalisme berpengaruh</p>

				negatif signifikan dalam mengintervensi kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan. Serta berpengaruh negatif tidak signifikan dalam mengintervensi kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.
5	Haryati <i>et al.</i> , (2018) Jurnal	Regresi Linier Berganda	a. Kecerdasan emosional b. Kecerdasan spiritual c. Motivasi.	Kecerdasan emosional tidak berdampak penting terhadap kinerja guru, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru dengan berdampak penting terhadap kinerja guru, motivasi tidak berdampak penting terhadap kinerja guru.

Sumber: Elaborasi dari berbagai sumber untuk pengembangan *thesis* ini, 2020

2.2. Abstraksi Teori

2.2.1. Teori Agensi (Agency Theory)

Teori keagenan adalah teori yang penting, namun kontroversial. Kesimpulannya adalah bahwa teori keagenan (a) menawarkan wawasan unik tentang sistem pembentukan, ketidakpastian hasil, insentif, dan risiko dan (b) adalah perspektif yang secara empiris valid, khususnya jika digabungkan dengan perspektif yang saling melengkapi (Eisenhardt, K.M. 1989 : 58). Selanjutnya teori agensi juga membuat dua kontribusi spesifik gagasan pemikiran organisasi. Yang

pertama adalah perawatan informasi. Dalam teori agensi, informasi dianggap sebagai komoditas: Ia memiliki biaya, dan dapat dibeli. Ini memberi peran penting untuk sistem informasi formal, seperti penganggaran, *management by objektif* (MBO), dan dewan direksi, dan yang informal, seperti manajerial pengawasan, yang unik dalam organisasi penelitian. Implikasinya adalah organisasi itu dapat berinvestasi dalam sistem informasi untuk oportunisme agen kontrol. Kontribusi kedua dari teori agensi adalah miliknya implikasi risiko. Organisasi diasumsikan memiliki masa depan yang tidak pasti. Masa depan mungkin membawa kemakmuran, kebangkrutan, atau perantara hasil, dan masa depan itu hanya sebagian dikendalikan oleh anggota organisasi (Eisenhardt, K.M. 1989 : 60–61).

Teori agensi mengutamakan analisis dan usaha untuk memecahkan dua masalah yang terjadi dalam hubungan antara pemilik dengan agen (manajemen puncak). Yang pertama adalah masalah agensi yang muncul jika (a) keinginan atau tujuan pemilik dan agen bertentangan, atau (b) membuktikan bahwa yang sebenarnya dilakukan oleh agen adalah sulit dan mahal bagi pemilik. Yang kedua adalah masalah resiko bersama yang meningkat jika pemilik dan agen memiliki sikap yang berbeda dalam menghadapi resiko itu (Hunger, J.D & Wheellem., T.L. 2003 : 40). (Jensen, M.C., & Meckling, W.H., : 1976), menyatakan bahwa teori keagenan merupakan teori ketidaksamaan kepentingan antara prinsipal dan agen. Teori agensi mendasarkan hubungan kontrak antara pemegang saham atau pemilik serta manajemen atau manajer. Hubungan antara pemilik dan manajer pada hakekatnya sukar tercipta karena adanya kepentingan yang saling bertentangan.

Dalam teori keagenan, ada yang di sebut biaya keagenan (*agency cost*). Biaya keagenan merupakan hubungan keagenan sebagai kontrak dimana satu atau lebih orang kepala sekolah melibatkan orang lain (*agen*) untuk melakukan beberapa layanan atas nama mereka yang melibatkan pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada *agen*. Jika kedua pihak melakukan hubungan adalah pemaksimal utilitas, ada alasan kuat untuk meyakini bahwa *agen* tidak akan selalu bertindak yang terbaik untuk kepentingan kepala sekolah. Kepala sekolah dapat membatasi divergensi dari minatnya dengan menetapkan insentif yang sesuai untuk *agen* dan dengan mengeluarkan biaya pemantauan yang dirancang untuk membatasi kegiatan menyimpang dari *agen*. Selain itu dalam beberapa situasi akan membayar *agen* untuk pengeluaran sumber daya (*biaya ikatan*) untuk menjamin bahwa ia tidak akan mengambil tindakan tertentu yang akan membahayakan kepala sekolah atau untuk memastikan bahwa kepala sekolah akan diberi kompensasi jika ia mengambil tindakan tersebut. Namun, umumnya mustahil bagi kepala sekolah atau *agen* dengan biaya nol untuk memastikan bahwa *agen* akan membuat keputusan yang optimal dari sudut pandang kepala sekolah. Dalam sebagian besar hubungan keagenan kepala sekolah dan *agen* akan dikenakan biaya pemantauan dan ikatan positif (*non-uang juga uang*), dan selain itu akan ada beberapa perbedaan antara keputusan *agen* dan keputusan-keputusan yang akan memaksimalkan kesejahteraan kepala sekolah (Jensen, M. C. & William H. Meckling, W.H. (1976 : 5). (Menurut Pepper, A & Gore, J., 2012 : 5), Teori agensi perilaku menyatakan bahwa model manusia ekonomi yang membentuk mikro dasar-dasar teori agensi

terlalu sederhana. Ini mengusulkan rekonseptualisasi, berkembang model baru yang mengasumsikan rasionalitas terbatas, mengakui pentingnya agen modal manusia (menganggap ini sebagai fungsi dari kemampuan dan motivasi kerja) dan memungkinkan berangkat dari model pilihan rasional ketika sampai pada kerugian, risiko, dan ketidakpastian keengganan, diskon waktu, keengganan ketidakseimbangan dan pertukaran antara intrinsik dan ekstrinsik motivasi. Ini mengusulkan bahwa model teori agensi standar manusia harus diubah sejumlah cara. Modifikasi pertama berkaitan dengan kinerja agen dan motivasi kerja. Teori agensi kurang menekankan pada tujuan agen memotivasi untuk melakukan ke terbaik dari kemampuan mereka daripada pada menyelaraskan kepentingan agen dan pelaku.

Menurut Namazi, M (2013 : 34 - 41), teori agensi juga muncul secara luas dalam akun manajerial-untuk menentukan kontrak insentif-optimal diantara individu yang berbeda dan membangun cocok mekanisme kontrol akuntansi untuk memantau perilaku dan tindakan. Lebih lanjut dikatakan bahwa dalam bentuk primitifnya, teori agensi berhubungan dengan situasi dimana satu individu (disebut agen) dilibatkan oleh individu lain (disebut kepala sekolah) untuk bertindak atas namanya, nama berdasarkan jadwal biaya yang ditentukan. Karena keduanya individu diasumsikan sebagai pemaksimal utilitas, dan termotivasi oleh item uang dan non-uang, masalah insentif dapat timbul, khususnya dibawah kondisi ketidakpastian dan asimetri informasi. Artinya, fungsi objektif kepala sekolah dan agen mungkin tidak kompatibel, dan karenanya, agen mungkin mengambil tindakan yang akan membahayakan manfaat kepala sekolah. Selain

itu, sebuah agen beroperasi dibawah kondisi PT, risiko dan ketidakpastian. Akibatnya, teori agensi dasar biasanya mengasumsikan bahwa kedua individu itu menolak risiko. Dalam keadaan ini, jumlah dan konten dari menghasilkan informasi akuntansi dan informasi lainnya sumber akan menjadi masalah penting dalam pembagian risiko dan mengendalikan tindakan agen. (Shapiro, S.P., 2005 : 267), menyatakan bahwa hubungan keagenan dibentuk dan diatur, sehingga aktor tidak hanya kepala sekolah atau agen, tetapi sering-keduanya pada saat yang sama bahkan dalam transaksi atau struktur hierarkis yang sama.

Menurut Vidyantie, D.N & Handayani, R.,(2006 : 20), *Agency theory* memiliki asumsi bahwa masing-masing individu semata - mata termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri sehingga menimbulkan konflik antara prinsipal dan agen. Dalam teori keagenan, prinsipal adalah pemegang saham dan agen adalah manajemen yang mengelola perusahaan. Salah satu hipotesis teori agensi menyatakan bahwa manajemen berupaya untuk memaksimalkan kesejahteraannya sendiri dengan meminimumkan kos-kos keagenan yang timbul dari pemantauan dan penyelenggaraan kontrak. Ketika manajemen berupaya untuk meningkatkan kompensasinya, manajemen harus melakukannya dalam rangka meningkatkan income bersih.

Asyik, N.F., (2000 : 31-32), dalam *Agency Theory* terdapat dua pihak yang melakukan kontrak yaitu agent dan principal. Kontrak tersebut bisa dalam bentuk: (1) kontrak kerja dan (2) kontrak pinjaman. Kontrak kerja dilakukan oleh pemilik perusahaan dan top manajer perusahaan, sedangkan kontrak pinjaman

dilakukan oleh manajer perusahaan dan pemberi pinjaman. Lebih lanjut dikatakan bahwa ada beberapa masalah yang timbul akibat kontrak antara principal dan agen yakni masalah keagenan dan masalah *risk sharing*. Masalah keagenan muncul karena: (1) perbedaan tujuan antara principal dan agent, dan (2) mahal biaya bagi principal untuk memeriksa apa yang dikerjakan oleh agen. Konsekuensi dari pendelegasian wewenang oleh principal kepada agen adalah keterbatasan principal untuk mengetahui seluruh tindakan agent (adanya imperfect observability). Masalah *risk sharing* muncul karena perbedaan preferensi resiko antara *principal* dan agen.

Kurniawansyah, D., Kurnianti, S. & Rizqi, F.A., (2018 : 437), menyatakan bahwa bentuk formal ketika kontrak antara *principal* dan *agent* berdasarkan hasil, maka agen akan cenderung berperilaku sesuai dengan kepentingan prinsipal, dan sistem informasi juga dapat menghalangi sifat *opportunis agent*. Sistem informasi menginformasikan kepada prinsipal apa yang sedang dilakukan oleh agen, sehingga cenderung menghalangi sifat *opportunis agent* karena *agent* akan menyadari bahwa mereka tidak dapat menipu *principal*.

Ross, S.A. (1973 : 143), mengatakan bahwa pada dasarnya semua perjanjian kontraktual berkisar antara majikan dan karyawan atau negara dan diperintah, misalnya mengandung unsur-unsur penting agensi. (Linder, S & Foss, N.J, 2013 : abstrak), mengatakan bahwa teori agensi mempelajari masalah dan solusi yang terkait dengan pendelegasian tugas dari prinsipal ke agen dalam konteks kepentingan yang saling bertentangan antara para pihak. Mulai dari asumsi yang jelas tentang rasionalitas, kondisi kontrak dan informasi, teori

mengatasi masalah *ex ante* (karakteristik tersembunyi) serta informasi *ex post* asimetri (tindakan tersembunyi), dan memeriksa kondisi dimana berbagai macam instrumen insentif dan pengaturan pemantauan dapat digunakan untuk meminimalkan kesejahteraan.

2.2.2. Teori Organisasi (Organizational Theory)

Organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon*, yang berarti “alat” (*tool*). Kata ini masuk ke bahasa Latin menjadi *organizatio* dan kemudian ke Bahasa Prancis (abad ke -14) menjadi *organization*. Pengertian awalnya tidak merujuk pada benda atau proses, melainkan tubuh manusia atau makhluk biologis lainnya. Tidak sama dengan alat mekanis, *organon* terdiri dari bagian-bagian yang tersusun dan terkoordinasi hingga mampu menjalankan fungsi tertentu secara dinamis (Kusdi, 2017 : 4).

Lebih lanjut (Kreitne R & Kinicki A 2014 ; 236 - 237), menyatakan bahwa yang terkandung dalam aspek koordinasi sadar adalah empat denominator umum semua organisasi : koordinasi usaha, tujuan bersama, tenaga kerja dan hirarki otoritas. Koordinasi usaha dicapai melalui formulasi dan penyelenggaraan kebijakan, pertauran dan regulasi. Pembagian tenaga kerja muncul ketika individu mengupayakan tujuan bersama dengan melaksanakan tugas yang terpisah, tetapi saling berkaitan. Hirarki otoritas, yang juga disebut rantai komando adalah mekanisme kontrol yang bertujuan untuk memastikan pekerjaan yang tepat dilakukan oleh orang yang tepat dan pada saat yang tepat. Secara historis para manajer telah mempertahankan hirarki otoritas dengan menganut kesatuan prinsip komando.

Robbins, S.P & Judge P.A (2018 : 2), organisasi (organization) merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua atau lebih orang-orang, yang berfungsi dalam suatu basis yang kontinu untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan. (Keban Y. T 2019 : 148), berpendapat bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang dengan dituntun oleh suatu nilai yang disepakati bersama. Karena itu, suatu organisasi sering diberi nama “sistem sosial” dimana orang-orang yang berada di dalamnya harus taat terhadap berbagai norma yang telah disepakati agar nilai yang dikejar bersama (tujuan) dapat tercapai. (Sule, E.T.& Priansa,D,J 2019 : 156) berpendapat secara “statis” organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi dapat pula dikatakan sebagai wadah bagi pelaksanaan berbagai kepentingan individu ataupun kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi, individu ataupun kelompok memiliki tugas yang jelas, wewenang yang jelas dan tanggung jawab yang jelas serta berbagai hubungan dan tata kerja yang ada di organisasi. Adapun organisasi dalam makna yang “dinamis” seringkali dipahami sebagai serangkaian aktivitas dan tindakan dari sekedar hubungan, baik yang sifatnya formal maupun informal.

Menurut Gaol CHR. J (2014 : 28-29), Organisasi formal adalah organisasi yang sistem pekerjaan, hubungan wewenang, tanggung jawab dan pertanggungjawaban dirancang oleh manajer agar dapat mendukung tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Sementara organisasi informal adalah hubungan pribadi atau hubungan sosial yang tidak memungkinkan adanya hubungan dengan wewenang formal. Prinsip-prinsip organisasi yang efektif adalah kesatuan tujuan

(unity of objectives), kesatuan perintah (unity of command), adanya garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas, pembagian kerja (division of labour) yang jelas, adanya koordinasi yang baik, adanya pendelegasian wewenang, rentang kendali (span of control) dan bersifat fleksibel.

Dalam organisasi biasanya, mempunyai dua sifat sederhana yaitu (1) mudah bersatu atau kompak, (2) mudah berantakan atau mudah tercerai berai. Hal ini karena sifat bawaan yang mudah bersatu, organisasi terdiri dari kumpulan manusia yang merupakan makhluk sosial yang memiliki kecenderungan untuk bersatu dalam suatu kelompok memenuhi kebutuhan bersama mereka (Moeheriono, 2014 : 167). Kehidupan setiap organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan eksternal, karena organisasi sebagai suatu sistem selalu berinteraksi dengan lingkungannya. (Sinambela, L.P. , 2018 : 196), Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi dalam menghadapi dunia persaingan yang semakin ketat.

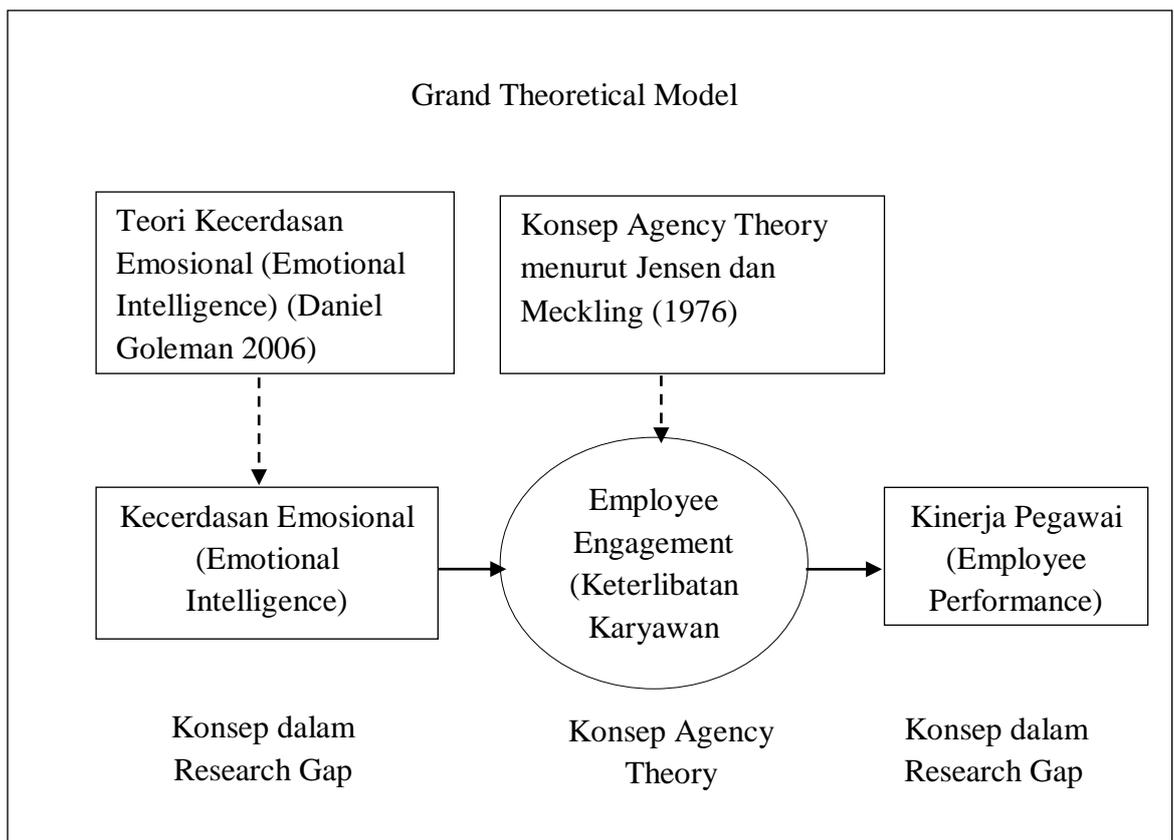
Moeheriono, (2014 : 167), mengatakan untuk menghadapi persaingan ketat serta agar tujuan bersama dapat tercapai, maka organisasi membutuhkan perekat yang senantiasa perlu dibangun dan dipelihara agar organisasi tetap eksis. Kebersamaanlah dalam visi, misi keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi untuk menjadikan organisasi tetap eksis dalam perjalanan untuk mewujudkan tujuan bersama. Organisasi membutuhkan visi, misi keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi untuk membangun kebersamaan itu. Misi adalah jalan yang disepakati Bersama untuk menuju masa depan. Sedangkan visi adalah

kondisi masa depan yang disepakati bersama untuk mewujudkan. Keyakinan dasar itulah falsafah yang harus disepakati dalam mewujudkan visi melalui misi. Dan nilai dasar itu, nilai - nilai yang disepakati bersama dalam usaha mewujudkan visi organisasi. Sedangkan strategi adalah pola pergerakan dan pengarahannya seluruh sumber daya yang disepakati bersama dalam mewujudkan visi organisasi.

2.3. Model Teoritikal Dasar

Kerangka model teoritikal dasar penelitian ini dapat disajikan pada gambar berikut :

Gambar 2.3. Kerangka Model Teoritikal Dasar



Sumber : Diadopsi dari (Daud, A, *et al* 2018) dan dielaborasi untuk kepentingan studi ini.

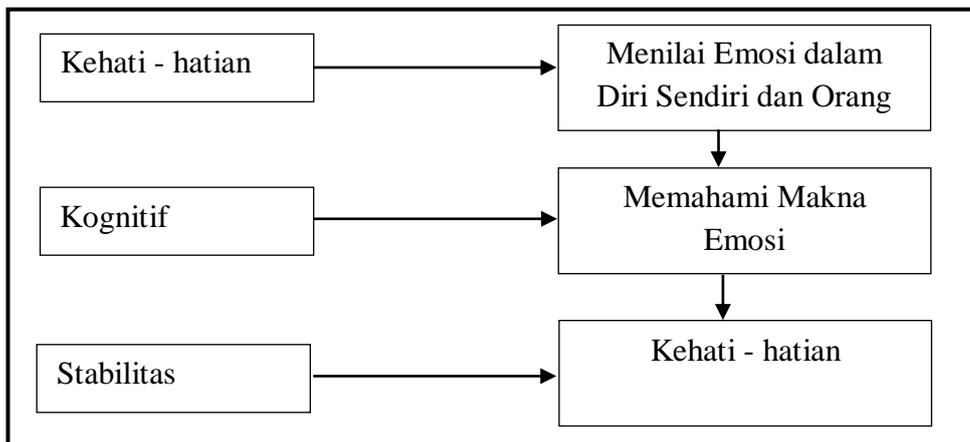
Dari gambar 2.3, kerangka model teoritikal dasar diatas, dapat dijelaskan bahwa, dalam penelitian ini, kecerdasan emosional yang menjadi variabel X1 menggunakan teori Daniel Goleman 2020 dan variabel kinerja pegawai sebagai variabel Y menggunakan teori Bambang & Waridin 2005. Asumsi ini diambil melihat adanya beberapa gap penelitian terkait pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai, dimana ada beberapa kelompok peneliti seperti Supriyanto, A.S., & Troena, E.A., (2012); Sriyanti (2013); Purwanto, A.B., (2015); Cahyani, I.A & S Septayuda, I., (2016) dan Dwistanti Suciati Gita (2018), yang mengatakan adanya relasi dan pengaruh positif kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Sementara kelompok peneliti lain mengatakan tidak adanya pengaruh relasi positif antara kecerdasan emosional dengan kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh Patria, R.,(2016); Yulianto, T., (2016); Oktariani, W., *et al* (2016); Yani, A.S., & Istiqomah, A.,(2016) dan Haryati, *et al.*, (2018).

2.3.1. Kecerdasan Emosional

Ekman, P (2013 ; 37) Mengatakan bahwa emosi adalah sebuah proses, sejenis penilaian otomatis yang sifatnya partikular yang dipengaruhi oleh masa lalu evolusioner dan personal kita, yang didalamnya kita merasakan bahwa sesuatu yang paling penting bagi kesejahteraan kita tengah terjadi, dan seperangkat perubahan fisiologis dan perilaku emosional mulai berhadapan dengan situasi tersebut. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk merasa, baik merasakan diri sendiri maupun merasakan perasaan orang lain. Kunci kecerdasan emosional adalah pada kejujuran dan pada suara hati sendiri

(Cahya, D. T., Firdaus, M.A., Rachamtullaily, & Rinda, T.K. 2019 : 50). (Robbins, S.P., dan Judge, T.A., 2018: 70 - 71) Kecerdasan emosional (emotional intelligence) adalah kemampuan untuk mendeteksi dan memperoleh petunjuk dan informasi emosional. Lebih lanjut dikatakan bahwa kecerdasan emosional dapat pula didefinisikan sebagai kemampuan seseorang (1) menilai emosi dalam diri dan orang lain, (2) memahami makna emosi – emosi, (3) mengatur emosi seseorang secara teratur dalam sebuah model alur sebagai berikut :

Gambar 2.3.1. Model Alur dari Kecerdasan Emosional



Sumber : Robbins, P.S dan Judge, T.A (2018)

Kecerdasan emosional dapat diartikan sebagai penggunaan emosi secara cerdas (Masaong, A. & Tilome, A.A. 2011 : 77). Kecerdasan emosional adalah apabila seseorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial (Kurniawati, M. 2016 : 156). Kecerdasan emosional dapat pula dipahami sebagai kemampuan mengendalikan dan mengelola emosi, serta mampu menjalin

kehidupan sosial yang harmonis dengan sesama pegawai, masyarakat sekitar lingkungan kerja serta masyarakat dimana mereka tinggal (Ibrahim, 2012 : 137).

Yudistiro, I.A., (2015 : 40), Kecerdasan emosional adalah kemampuan menghadirkan rasa gembira, dapat bekerja dengan orang lain, punya motivasi kerja, dan bertanggung jawab. (Sinaga, H , 2016 : 82-83) menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan suatu kemampuan untuk mendengarkan bisikan emosi, dan menjadikannya sebagai sumber informasi yang sangat penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain demi mencapai tujuan. Nilai kebenaran yang dipancarkan akan meningkatkan kecerdasan emosional dan kemudian akan menciptakan sesuatu (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak) yang bermakna atau bermanfaat, bukan saja hanya untuk kepentingan diri sendiri dalam kaitannya dengan proses intra personal, tetapi juga bagi orang lain atau lingkungannya, dalam proses interpersonal.

Cooper R.K. & Sawaf, A.,(2001 : XV), mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi. (Blount. J. 2017 : 45), menyatakan bahwa kecerdasan emosional dapat pula dipahami sebagai kemampuan menerima, menginterpretasi dengan tepat, memberikan respons, dan secara efektif mengelola emosi diri dan memengaruhi perasaan orang lain.

Menurut Goleman, D., (2020 : 43), kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih - lebihkan kesenangan, mengatur

suasana hati dan menjaga agar bebas stress tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati dan berdoa.

Selanjutnya Kecerdasan emosional adalah kemampuan individu berhubungan dengan banyak orang, berempati, komunikatif, lebih humoris, dan lebih peka akan kebutuhan orang lain (Ariyanto, D. & Triastity, D. 2011 : 146). Kecerdasan emosional adalah keterampilan emosional seseorang yang berkembang baik, dalam kehidupannya dan memiliki motivasi, menahan kendali atas kehidupan emosinya untuk berprestasi, sehingga memiliki kemampuannya untuk memusatkan perhatian pada tugas-tugasnya dan memiliki pikiran yang jernih (Gusniwati, M. 2015 : 31). Selanjutnya kecerdasan emosional dapat pula dipahami sebagai kemampuan seseorang menangani kondisi hati yang baik, dan mengetahui serta menghadapi perasaan individu lain secara efektif (Ula, N.W. 2020 : 378).

2.3.1.1. Komponen Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2020 ; 55 - 57) dasar kemampuan dalam teori kecerdasan emosional terdiri dari 5 yakni ; (1) mengenali emosi diri; (2) mengelola emosi; (3) memotivasi diri sendiri; (4) mengenali emosi orang lain; (5) membina hubungan (kecerdasan/kesadaran sosial)

1. Mengenali Emosi diri

Kesadaran diri, mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan memantau perasaan dari waktu ke waktu merupakan hal penting bagi wawasan psikologi dan pemahaman diri. Ketidakmampuan mencermati perasaan kita yang sesungguhnya membuat kita berada dalam kekuasaan perasaan. Orang

yang memiliki keyakinan lebih tentang perasaan adalah pilot yang andal bagi kehidupan mereka, karena mempunyai kepekaan lebih tinggi akan perasaan mereka yang sesungguhnya atas pengambilan keputusan - keputusan masalah pribadi, mulai dari masalah siapa yang akan dinikahi sampai ke pekerjaan apa yang akan diambil.

2. Mengelola Emosi

Menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan pas adalah kecakapan yang bergantung pada kesadaran diri. Kemampuan menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan terkait akibat - akibat yang timbul karena gagalnya kecerdasan emosional dasar ini. Orang - orang yang buruk dalam keterampilan ini, akan terus menerus bertarung melawan perasaan murung, sementara mereka yang pintar akan dapat bangkit kembali dengan jauh lebih cepat dari kemerosotan dan kejatuhan dalam kehidupan.

3. Memotivasi Diri Sendiri

Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, memotivasi diri sendiri, menguasai diri sendiri dan untuk berkreasi. Kendali diri emosi menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati adalah landasan keberhasilan dalam berbagai bidang, mampu menyesuaikan diri dalam “*flow*” memungkinkan terwujudnya kinerja yang tinggi dalam segala bidang. (Menurut Carnegie, D 2016 : 73), Sikap kita berkaitan erat dengan tindakan kita. Tidak mungkin mengubah salah satunya tanpa mengubah yang lain.

4. Mengenali Emosi Orang Lain

Empati, kemampuan yang sangat bergantung dari kesadaran diri emosional, merupakan keterampilan bergaul. Orang yang empatik lebih mampu menangkap sinyal - sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan terkait apa - apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.

5. Membina Hubungan

Goleman, D., (2016 : 101), menyatakan bahwa seni membina hubungan, sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain, keterampilan dan ketidakterampilan sosial, serta keterampilan tertentu yang berkaitan. Ini merupakan keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi.

Bahwa pada dasarnya kesadaran sosial merujuk pada spektrum yang merentang dari secara instan merasakan keadaan batiniah seseorang lain sampai memahami perasaan dan pikirannya, untuk mendapatkan situasi sosial yang rumit. Hal ini meliputi (1) empati dasar; perasaan dengan orang lain; merasakan isyarat, isyarat emosi nonverbal; (2) penyelarasan; mendengarkan dengan penuh penerimaan; diri pada orang; (3) ketepatan empatik: memahami pikiran, perasaan, dan maksud orang lain; (4) Pengertian sosial; mengetahui bagaimana dunia sosial bekerja.

2.3.1.2. Mengelola Kecerdasan Emosional

Masaong, A. & Tilome, A. A., (2011 : 84-89) mengatakan jika ingin mengoptimalkan agar seorang pegawai dapat bekerja secara optimal, maka mengelola kecerdasan emosional adalah terpenting. Ada empat potensi dalam diri

yang harus dioptimalkan yaitu (1) kepercayaan diri, (2) energi, (3) visi, (4) nyali atau keberanian, seperti yang diuraikan sebagai berikut :

1. Kepercayaan

Kepercayaan merupakan modal terbesar yang harus dijaga dan dilestarikan oleh seorang pegawai/pemimpin. Tanpa kepercayaan tak seorangpun dapat menjalankan kepemimpinan secara baik. Berikut dikemukakan beberapa unsur penting yang perlu dioptimalkan berkaitan dengan kepercayaan :

a. Jadilah pegawai/manajer sejati

- 1) Tanpa kebesaran jiwa tak seorang pun bisa menonjol dalam aktivitas kesehariannya.
- 2) Milikilah komitmen untuk bertanggungjawab dalam tugas kepada atasan, negara dan Tuhan Yang Maha Esa,
- 3) Berbuatlah, karena dengan berbuat kita baru sadar dan belajar untuk menemukan atau membangkitkan potensi tersembunyi kita.

b. Jadilah pegawai/manajer sejati

- 1) Sebagai pegawai/manajer, apakah hal yang paling penting atau istimewa yang dilakukan hari ini atau pekan ini?
- 2) Sebagai pegawai/manajer, apakah hal yang paling penting atau istimewa yang anda akan dilakukan hari ini atau pekan ini?

c. Jangan Bersaing tapi Unggullah

- 1) Bersaing :
 - a) Berlari di arena yang sama untuk memperebutkan sesuatu.
 - b) Terus menerus membandingkan diri dengan orang lain.

c) Berusaha untuk mengalahkan orang lain.

2) Unggul:

a) Berusahalah mencapai prestasi melebihi yang telah dicapai orang lain.

b) Mengetahui kekuatan dan keinginan terbesar anda dan orang lain.

c) Dengan jujur mengakui dan menyiasati kelemahan anda untuk menjadikan kekuatan

d. Jadilah mercusuar, jangan jadi penunjuk arah angin

e. Hargailah kehebatan orang lain

1) Mintalah penghargaan yang berhak anda dapatkan.

2) Beri pengakuan dengan penghargaan yang layak.

3) Hormati setiap permintaan yang anda buat.

4) Gunakan catatan personal untuk menghargai usaha orang lain.

2. Energi

Kekuatan yang paling dahsyat dalam diri seseorang adalah dengan memanfaatkan potensi atau energi internal kita. Berikut beberapa hal yang perlu dioptimalkan dalam kaitan dengan pemberdayaan energi :

a. Memanfaatkan energi anda

b. Luncurkan ide atau cita – cita anda

c. Biarkan hidup anda bicara

3. Visi

Setiap orang menginginkan masa depan yang lebih baik dan keinginan itu hanya bisa diwujudkan dengan menetapkan visi baik individu maupun visi institusi. Visi Harus dijabarkan kedalam misi dan misi harus mampu

diterjemahkan kedalam tujuan. Berikut langkah - langkah yang harus di lakukan dalam pencapaian visi sebagai berikut :

- a. Selaraskan ritme hidup dengan impian terbesar anda
- b. Impian besar hanya hati yang bisa menggenggamnya
- c. Jernihkan fikiran untuk melihat impian besar
- d. Anda harus jadi pemimpi sekaligus menjadi pelaku
- e. Selaraskan Tindakan dengan impian – impian besar
- f. Tetaplah menata masa depan
- g. Hadapi dunia dengan penuh keyakinan
- h. Teruslah bertanya ‘ mengapa tidak’
- i. Bangun istana anda di langit

4. Nyali (keberanian)

Nyali merupakan keberanian untuk mewujudkan sesuatu atau harapan melampaui target yang diinginkan. Beberapa resep untuk memaksimalkan nyali dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Uji semangat anda di laboratorium
- b. Jadikan kesulitan sebagai sekutu

2.3.2. Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)

Carnegie, D., (2018 : 32 - 33), kepemimpinan adalah pertama – tama tentang sikap, baru keterampilan. Dasar kepemimpinan adalah kualitas seperti integritas, kejujuran, kerendahan hati, keberanian, komitmen, ketulusan, dan sedikit karisma pribadi. Menurut (Wibowo : 2018 : 6), kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, mendorong dan memfasilitasi

aktivitas segenap sumber daya manusia untuk memberikan komitmen dan kontribusi terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi. (Fahmi, I, 2018 : 1-2), kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji secara konperhensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. (Rivai, V. & Mulyadi, D. 2011 : 2), menyatakan bahwa kepemimpinan juga dapat dipahami secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. (Sharma, R. 2019 : Xi) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan solusi unik untuk memperoleh hasil terbaik secara cepat dan anggun pada masa yang bergejolak dan tak pasti. Selanjutnya (Maxwell, . 2016 : 10) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dimaknai sebagai pilihan yang kita buat, bukan tempat yang kita duduki.

Menurut Yukl, G (2017 : 473) *Servant Leadership* adalah kemampuan mendengarkan bawahan, mempelajari kebutuhan dan aspirasi bawahan, serta bersedia berbagi rasa sakit dan frustrasi yang dialami bawahan, membela yang baik dan benar. (Menurut Suryadi 2016 : 37), *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang bermula dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk dapat melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari dalam hati yang kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. (Mahessa, N.F. & Frieda N.R.H., 2016 : 114), mengatakan *servant leadership* dapat pula dimaknai sebagai suatu pendekatan yang

memiliki perspektif unik, yaitu pemimpin bisa melayani sekaligus mempengaruhi bawahannya dalam waktu bersamaan.

Greenleaf, R.K., (2002 : 19) menyatakan bahwa *Servant leadership* adalah peran yang berbeda dalam pribadi seseorang yang jika digabungkan dalam kehidupan nyata akan menghasilkan sesuatu yang produktif. (Pratiwi, E.E. & Idawati. L., 2019 : 85), kepemimpinan yang melayani mengajarkan bahwa setiap pemimpin harus terlebih dahulu memberi diri untuk melakukan pelayanan atau menjadi *worthy example*. Kepemimpinan yang melayani tidak hanya "bekerja", tetapi dapat juga diartikan bahwa kepemimpinan melayani adalah usaha pemimpin dalam membangun hubungan yang efektif dan interaktif pada lingkungan kerja. (Astohar, 2012 : 57), pemimpin pelayan memupuk kemampuan orang-orangnya untuk berproduksi pada tingkat yang lebih tinggi, sambil berkembang dalam proses dan mendapatkan kepuasan mendalam karena mampu memberi lebih banyak kontribusi untuk organisasi. (Iswanto Y. 2017 : 170), praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

Nurhayati, S., (2019 : 249), menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan yang menekankan pada pelayanan kepada orang lain, dengan melakukan pendekatan layanan secara utuh kepada pekerjaan, masyarakat dan pemimpin membuat keputusan bersama-sama dan berbagi dengan pihak lain. (Santosa, F., Adrianto, Syamsir & Khaidir, A. 2019 : 102 :103),

kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) sebagai suatu model kepemimpinan, memiliki prinsip yang mengutamakan peningkatan pertumbuhan pribadi dari para bawahan dengan didasari kepada kriteria-kriteria seperti, kerjasama tim dan pengembangan komunitas, keterlibatan personal dalam proses pembuatan keputusan, serta perilaku yang peduli dan etis terhadap bawahan. (Gotsis, G & Grimani.K. 2016 : 9), kepemimpinan pelayan adalah bagaimana mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, tinjauan ke masa depan, penatalayanan, komitmen untuk pertumbuhan pengikut dan membangun komunitas. (Beazley, H. & Beggs, J., 2002:57-58) mengatakan bahwa ada tujuh konsep utama yang menyediakan kerangka untuk mencapai *servant leadership* yaitu *servant first* (melayani terlebih dahulu), *create a more caring and just society* (lebih peduli dan adil), *being served by* (dilayani oleh), *maintaining oneself* (memelihara diri sendiri), *servanthood as a positive* (melayani adalah hal positif), *the rewards of servant leadership* (imbilan kepemimpinan melayani), *Relation to other leadership theories* (hubungan dengan teori kepemimpinan lainnya).

2.3.2.1. Ekspresi Perbuatan Melayani

Menurut Kaswan (2018 : 206 - 207), ada sejumlah manifestasi melayani oleh siapapun, khususnya oleh pemimpin/pegawai :

1. Tunjukkan Diri pada Situasi di mana orang Membutuhkan

Satu hal yang perlu dipercaya bahwa sebagai pemimpin pelayan, berkeinginan menjadi tak egois.

2. Memberi secara diam – diam

Orang yang memberi agar supaya menerima pengakuan bagaimanapun juga telah menerima setiap hadiah yang mereka inginkan. Ada keuntungan spiritual, mental, emosional yang hanya menghampiri orang – orang yang memberi secara diam – diam.

3. Investasi pada Orang secara Sengaja

Tingkat paling tinggi dari pola pikir tak egois muncul jika anda menyerahkan diri sendiri pada orang lain demi perkembangan pribadi orang tersebut. Hubungan paling bagus adalah *win - win solution*.

4. Periksa motif anda terus menerus

Hal terberat dengan kebanyakan orang adalah berhadapan dengan kecendrungan alami mereka untuk menempatkan diri pada posisi pertama. Itulah sebabnya sangat penting secara terus menerus memeriksa motif diri, sekaligus memastikan kita tidak tergelincir pada keegoisan.

2.3.2.2. Indikator Kepemimpinan Melayani

Menurut Yulk, G. (2017 : 474), manfaat dari kepemimpinan melayani adalah memungkinkan meningkatkan kepercayaan, loyalitas dan kepuasan pegawai terhadap pimpinan. Beberapa indikator kepemimpinan melayani dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Integritas

Berkomunikasi secara jujur dan terbuka, memenuhi janji, dan komitmen, bertindak dalam cara yang konsisten dengan nilai yang dimiliki, mengakui serta

menerima tanggungjawab atas kesalahan yang ada, tidak berupaya memanipulasi atau menipu orang.

2. Altruisme

Senang membantu orang lain, bersedia mengambil resiko, atau melakukan pengorbanan guna melindungi atau supaya menguntungkan orang lain, menempatkan kebutuhan orang lain diatas kebutuhan sendiri, mengajukan diri untuk aktivitas layanan yang membutuhkan waktu ekstra dan bukan bagian dari persyaratan pekerjaan resmi.

3. Kerendahan Hati

Memperlakukan orang lain dengan penuh hormat, menghindari simbol status dan hak istimewa, mengakui keterbatasan dan kesalahan, sedang-sedang saja dalam pencapaian, menekankan kontribusi oleh orang lain ketika upaya kolektif tertentu sukses.

4. Empati dan menenangkan

Membantu orang lain mengatasi tekanan emosi, mendorong penerimaan keberagaman, bertindak sebagai mediator atau pemelihara perdamaian, mendorong toleransi dan rekonsiliasi setelah konflik yang parah.

5. Pertumbuhan Pribadi

Mendorong dan memfasilitasi pengembangan keyakinan individu dan kemampuan individu, bahkan ketika tidak penting bagi pekerjaan yang ada sekarang; memberi peluang pembelajaran yang terlepas dari resiko kesalahan; memberi pendampingan dan pelatihan ketika diperlukan; membantu orang belajar dari kesalahan.

6. Kesetaraan dan keadilan

Mendorong dan mendukung perlakuan yang adil terhadap orang, menentang praktik atau kebijakan yang tidak adil dan tidak setara; menentang upaya untuk memanipulasi atau mengkhianati orang atau merendahkan atau melanggar hak asasi mereka.

7. Pemberdayaan

Berkonsultasi dengan orang lain tentang keputusan yang akan memengaruhi mereka, memberi otonomi dan keleluasaan kepada bawahan dalam jumlah yang tepat, berbagi informasi yang sensitif dengan mereka, mendorong mereka mengekspresikan kepedulian atau menolak pandangan tanpa menjadi defensif.

2.3.3. Keterlibatan Karyawan (Employee engagement)

Karyawan atau pegawai adalah asset utama dalam organisasi. Kehadiran karyawan/pegawai, diharapkan mempunyai sesuatu keterlibatan, komitmen, keinginan berkontribusi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi.

Setiap organisasi pastilah berusaha untuk memaksimalkan kontribusi dari setiap individu karyawannya untuk mencapai sukses, masing-masing karyawanpun butuh untuk mencari tujuan dan kepuasan kerja mereka (Muliawan, Y., Perizade, B., & Cahyadi, A. 2017 : 70). Oleh karena itu keterlibatan karyawan atau dikenal dengan istilah *employee engagement* sangat dibutuhkan. Idealnya, kita memerlukan pengertian yang jelas dan disepakati agar dapat memahami dengan jelas apa pengertian *engagement*, bagaimana *engagement* dari konstruk - konstruk lain terkait dengan apa dan bagaimana *engagement* itu diukur.

Employee engagement adalah keterlibatan karyawan yang ditandai dengan keterikatan emosi positif terhadap tujuan organisasi yang mampu mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional (Christianty, TO.V., & Widhianingtanti,L.T. 2006 : 361). *Employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. (Rachmawati , M. 2010 : 53). *Employee engagement* adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya (Joushan, S. A.Syamsun, M., & Kartika, L. 2015 : 698). (Yuzarni, R. : 2018 : 103) mendefinisikannya *employee engagement* sebagai keadaan kognitif, emosional dan perilaku seorang karyawan yang diarahkan pada hasil organisasi yang diinginkan. (Fauziridwan, M., Adawiyah, W.R. & Ahmad, A.A. 2018 : 3), mengatakan bahwa *employee engagement* bukan merupakan sebuah perasaan sesaat terhadap keadaan tertentu.

Cendani, C. & Tjahjaningsih, (2015 : 150) *employee engagement* dapat pula dimaknai sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya. (Handoyo, A.W. & Setiawan, R. 2017 : 1), secara umum *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterikatan karyawan yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai nilai yang diterapkan dalam organisasi.

Komitmen merupakan bagian dari *engagement* karena komitmen merupakan sebuah sikap terhadap organisasi atau perusahaan. Sedangkan *engagement* merupakan sebuah tingkatan dimana seseorang dapat terserap dalam peranan kinerjanya (Habiburrahman & Utama, A.P. 2017 : 5). *Employee engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi (Akeru, A.C.P., Hermawan, A, & Tryonggo, Y. 2019 : 128). *Employee engagement* menunjukkan sejauh mana komitmen karyawan baik secara emosional maupun intelektual terhadap pencapaian pekerjaan, misi dan visi organisasi. *Employee engagement* merupakan tingkat emosional individu baik positif maupun negatif yang dilekatkan pada perusahaan, pekerjaan dan rekan kerjanya (Marinda, V.S. 2018 : 912).

Institute for employment studies (IES) (2020), mendefinisikan *Employee engagement* sebagai sikap positif yang dipegang oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Pegawai yang terlibat menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Organisasi harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara keterlibatan, yang membutuhkan hubungan dua arah antara majikan dan karyawan. (Kreitner, & Kinicki, A. 2014 : 168), *employee engagement* dapat pula diartikan sebagai keterlibatan, kepuasan dan antusiasme seseorang untuk bekerja.

2.3.3.1. Komponen Keterlibatan Karyawan

1. Komitmen

Komitmen sangat penting dalam kehidupan baik personal maupun profesional. Dalam organisasi, komitmen bisa ditingkatkan dengan membangun komunitas. Hubungan dengan sesama kolega, penyelia dan pemimpin tetap menjadi salah satu prediktor terbesar komitmen. Ketika komunitas menggantikan hirarki, pekerja merasa mereka bekerja untuk orang-orang yang peduli dan menghargai mereka sebagai manusia dan sebaliknya, mereka mengalami peningkatan komitmen. Komitmen bisa ditingkatkan dengan memberi karyawan kesempatan memilih teman satu tim, membentuk hubungan kepercayaan dengan penyeliannya dan bahkan menjalin hubungan pelanggan.

2. Perilaku Kewargaan Organisasi

Perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan perilaku diatas dan melebihi panggilan kewajiban dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Perilaku ini dibedakan menjadi dua : perilaku yang ditujukan kepada organisasi dan perilaku yang ditujukan kepada pegawai lain dalam organisasi. Perilaku yang pertama meliputi tindakan-tindakan, seperti menunjukkan loyalitas kepada organisasi dan mengikuti peraturan-peraturan resmi untuk memelihara ketertiban. Adapun perilaku yang kedua meliputi penuh pertimbangan kepada pegawai lain/teman sejawat, membantu pekerjaan mereka.

3. Motivasi

Suatu organisasi harus memiliki pegawai dengan motivasi tinggi karena beberapa alasan. *Pertama*, pegawai yang bermotivasi tinggi akan datang

bekerja secara teratur, punya rasa memiliki terhadap organisasi, menyebabkan kualitas produk meningkat, berkurangnya pemborosan, meningkatkan produktivitas dan tingkat kinerja tinggi. *Kedua*, pegawai dengan motivasi tinggi tidak ingin meninggalkan pekerjaan atau keluar dari organisasi serta jarang mangkir atau absen. *Ketiga*, pegawai dengan motivasi tinggi mudah menerima perubahan organisasi. Dengan demikian mereka tidak menolak perubahan sehingga perkembangan dan pertumbuhan organisasi bisa dicapai (Armstrong, M., & Taylor, S., 2013 : 195-196).

2.3.3.2 . Tingkatan Keterlibatan Karyawan

1. Level 1 : *Engagement* Pegawai Diabaikan

Banyak organisasi tidak menaruh perhatian terhadap *engagement* pegawai (EP). Organisasi-organisasi ini mengabaikannya sama sekali. Sebenarnya hanya 27 persen organisasi memiliki proses *engagement* secara formal dan 19 persen tidak memiliki sama sekali. Organisasi yang tidak berfokus pada *engagement* tidak memiliki banyak untuk diukur, dipikirkan, diubah, dan tidak banyak menetapkan harapan, atau tidak punya harapan sama sekali dengan pegawainya.

2. Level 2 : *Engagement* Pegawai merupakan Peristiwa

Level kedua memandang *engagement* sebagai peristiwa. Secara khusus hal ini dipicu oleh perubahan dalam organisasi, seperti presiden baru atau permintaan seseorang dalam organisasi, atau karena organisasi keluar dari waktu-waktu sulit, dan ingin melakukan survei karena hal itu tampak lebih aman melakukan usaha seperti itu. Kesulitan dengan pendekatan ini adalah kekurangan

pembela dan alasan untuk melanjutkan. Karena penerapan aslinya bersifat situasional, maka masa depan peristiwa itu cenderung menurun. Hal ini bahkan bisa berdampak lebih buruk daripada mengabaikan *engagement* sama sekali, karena harapan meningkat ketika organisasi memulai usaha tersebut.

3. Level 3 : *Engagement* Pegawai sebagai Proses

Tingkat ketiga adalah memperlakukan *engagement* sebagai proses. Hal ini tampaknya realistis dan wajar pada tinjauan awal, dan menggambarkan peningkatan yang signifikan seiring dibandingkan dua level *engagement* sebelumnya. Organisasi memandang *engagement* sebagai proses secara khusus melihat *engagement* merupakan aktivitas sumberdaya manusia atau bagian dari itu.

4. Level 4 : *Engagement* Pegawai merupakan Strategi

Level ke empat adalah *engagement* sebagai bagian strategi organisasi. Hal ini mengasumsikan bahwa organisasi baik secara langsung maupun tidak membuat hubungan antara *engagement* dengan ukuran kesuksesan organisasi. Ketika organisasi memandang *engagement* sebagai hal sentral terhadap kesuksesan organisasi, proses secara keseluruhan diperlakukan berbeda (Federman, B., 2019 : 222-225)

2.3.3.3. Indikator *Employee Engagement*

Karakteristik dari pada *employee engagement* adalah karakter yang dianggap dapat mempengaruhi *engagement* individu di dalam sebuah perusahaan. Banyak pakar yang memaparkan mengenai karakteristik dari *employee*

engagement. Menurut (Schaufeli dan Bakker 2003:295) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu:

1. *Vigor*

Vigor merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mental ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* melibatkan tingkat tinggi energi dan ketahanan mental saat bekerja. *Vigor* dapat dinilai dari semangat yang ditunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat dari stamina dan energi yang tinggi ketika bekerja, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan serta kegigihan dalam bekerja.

2. *Dedication*

Dedication merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* mengacu pada keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme dan kebanggaan. Aspek *dedication* meliputi keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan serta kebanggaan terhadap pekerjaan.

3. *Absorption*

Absorption merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya dan tidak bisa terlepas dengan pekerjaannya. *Absorption* merupakan aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit

melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Tingkat *absorption* yang tinggi menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan.

2.3.4. Kinerja Pegawai/Karyawan

Pengembangan sumber daya manusia mempunyai dimensi yang luas yang bertujuan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme kerja dalam organisasi (Sukerseno, A. 2019 : 164). Akhir – akhir ini kinerja telah menjadi terminologi atau konsep yang sering dipakai orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam kerangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia (Sudarmanto, . 2009 : 7). Istilah kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja, yaitu energi manusia jika dikenetikan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Istilah lain yang sering digunakan untuk kinerja adalah *performa*. Kinerja adalah rekaman keluaran pelaksanaan dimensi - dimensi atau fungsi - fungsi pekerjaan dalam waktu tertentu, (Wirawan, 2015 : 238). Kinerja berasal dari pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo,. 2017 : 7). Kinerja adalah pekerjaan yang berhasil ditunjukkan oleh pekerja dengan usaha secara sungguh - sungguh dalam rangka memenuhi tugas dan kewajiban. Kinerja karyawan menunjukkan seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain, kuantitas keluaran

(semakin banyak semakin baik), kualitas keluaran (semakin berkualitas semakin baik), Jangka waktu yang dibutuhkan (semakin singkat semakin baik), kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif dalam organisasi (Busro, M. 2018 : 87 – 88).

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil pelaksanaan kerja (Mukarom, Z & Laksana, M.W. 2016 : 51). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi. Kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang ia kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di perusahaan (Zainal, V.R, Ramly, M.,Mutis, T. & Arafah, W. 2018 : 406). Setiap pegawai/karyawan akan antusias menggunakan kesempatan untuk meninjau kinerja mereka dengan para manajer.

Menurut Sinambela, P & Sinambela, S. (2019 : 12), Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Defenisi tersebut paling tidak mengandung makna : (1) bahwa hasil kerja yang diperoleh secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah “hasil akhir” yang diperoleh secara sendiri - sendiri atau berkelompok, (2), dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.

Sementara itu, menurut (Moeheriono : 2014 : 95), Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. (Widodo, U., : 2006 : 92), menyatakan bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang diterapkan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Setiap organisasi maupun perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja bawahannya, dengan harapan yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Menurut Guritno, B. & Waridin (2005) “Kinerja karyawan adalah adanya perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. (Setiawan, E.Y. 2015 : 35), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan diukur dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Lingkup yang dievaluasi antara lain hasil kerja bawahannya tersebut apakah sesuai dengan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan.

Sebenarnya dalam dunia birokrasi khususnya pegawai, kinerja pegawai dalam organisasi adalah sebuah keniscayaan dan sangat penting karena akan digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana efektifitas kerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat diwujudkan. Instansi Pemerintah sudah

mempunyai aturan yang baku dalam penilaian kinerja pegawai dengan nama Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dilakukan setiap akhir tahun.

2.3.4.1. Indikator (dimensi) Kinerja Pegawai

Menurut Sedarmayanti (2019 : 222), Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus sesuatu yang akan dihitung, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja menuju tujuan atau sasaran yang telah di tetapkan. (Hadi, Sunarwan, A.R. 2014: 8), menyatakan bahwa kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Moeheriono (2014:108), *Performance indicator* adalah (1) indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur out put atau outcome suatu kegiatan; (2) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya; (3) sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapain suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi; (4) suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Wirawan (2017 : 791) mengelompokkan dimensi kinerja pegawai menjadi tiga jenis : hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

1. Hasil Kerja. Yaitu kuantitas dan kualitas kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Perilaku kerja. Ketika berada ditempat kerja dan Melaksanakan pekerjaannya pegawai melakukan dua jenis perilaku yaitu perilaku kerja dan perilaku pribadinya.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Yaitu sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Moeheriono (2014 : 153), mengatakan bahwa beberapa variabel atau indikator yang dapat dijadikan sebagai penilaian kinerja antara lain:

1. Hasil kerja. Yaitu pencapaian hasil kerja atau target karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
2. Keterampilan kerja. Yaitu kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan juklak/juknis atau instruksi dari atasan.
3. Pengetahuan Jabatan (profesionalisme knowledge). Yaitu pengetahuan pemahaman prosedur kerja, sistem, dokumen, sasaran sesuai dengan ruang lingkup tugas dan jabatan.
4. Pengambilan keputusan. Kemampuan untuk mengambil keputusan dan bertanggungjawab terhadap keputusan sesuai ruang lingkup tugas dan wewenangnya.

5. Kepemimpinan. Kemampuan memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.
6. Kerja sama. Kesiediaan untuk berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain/jabatan lain dalam kerangka menjalankan tugas pekerjaan.
7. Tanggungjawab. Kesiediaan melibatkan diri dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan unit kerja maupun organisasi.
8. Disiplin. Kesiediaan untuk teratur dan tertib dalam bekerja agar tidak menghambat pelaksanaan tugas.
9. Inisiatif. Kemampuan membuat gagasan - gagasan atau ide baru dari luar rutinitas atau keberanian untuk mengambil tindakan pada situasi yang kurang menguntungkan.
10. Komunikasi. Kemampuan mengkomunikasikan dan menyampaikan gagasan secara tertulis/lisan dengan tata Bahasa yang baik.
11. Melayani (*service excellent*). Kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan pelayanan sesuai keinginannya jika complain.
12. Sikap (*Attitude*). Kemampuan /Tindakan sikapnya terhadap perusahaan dan karyawan lainnya serta kerja samanya.

Guritno, B & Waridin (2005), menyatakan bahwa ada lima indikator untuk mengukur kinerja individu dalam organisasi yaitu :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan

4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

2.3.5. Kondisi Geografis Wilayah dan Pemerintahan Kepulauan Selayar

Luas wilayah Kabupaten Kepulauan Selayar adalah 10.503,69 km², terdiri atas wilayah daratan dengan luas 1.357,03 km², dan luas wilayah laut 9.146,66 km², dengan panjang garis pantai yaitu 670 km. Secara administratif, Kabupaten Kepulauan Selayar terbagi menjadi 11 (sebelas) Kecamatan, 81 (delapan puluh satu) desa dan 7 (tujuh) kelurahan.

Dalam menjalankan tugas – tugas pemerintahan, sekitar 3.663 PNS dari instansi non-vertikal bekerja di Kepulauan Selayar dimana 1.027 PNS bekerja di SD/Sederajat. Dari segi pendidikan, 98,66% PNS memiliki pendidikan SMA keatas. Untuk persebaran Golongan Kepangkatan, 29 PNS berada di golongan 1, 748 PNS berada di golongan 2, 2.097 PNS berada di golongan 3 dan 789 PNS berada di golongan 4. Pegawai tersebut tersebar di 28 Organisasi Perangkat Daerah (OPD), 11 Kecamatan, 7 Kelurahan , 151 Sekolah Dasar , 11 Sekolah Menengah Pertama dan 88 Puskesmas (Selayar dalam Angka , 2019:13-18).

2.3.6. Kondisi Umum Obyek Penelitian

Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah diharapkan mampu menjawab permasalahan yang terjadi pada Pemerintahan Daerah. Perubahankebijakan Pemerintahan Daerah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah memberikan dampak yang cukup besar bagi berbagai peraturan perundang-

undangan yang mengatur mengenai Pemerintahan Daerah, termasuk pengaturan mengenai perencanaan pembangunan dan pengelolaan keuangan daerah.

Selanjutnya melalui pendekatan kinerja, pemerintah daerah fokus pada kinerja terukur dari aktivitas dan program kerja. Terdapatnya tolak ukur dalam pendekatan ini akan mempermudah Pemerintah Daerah dalam melakukan pengukuran kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Karakteristik dari pendekatan ini adalah proses untuk mengklasifikasikan anggaran berdasarkan kegiatan dan juga berdasarkan unit organisasi. Perencanaan pembangunan dan penganggaran yang telah terkelompokkan hingga sub kegiatan akan memudahkan *stakeholders* untuk melakukan pengukuran kinerja dengan cara terlebih dahulu membuat indikator yang relevan.

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2019 Tentang Klasifikasi, Kodifikasi dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah, Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda) dan Badan Pengelolaan keuangan dan Aset Daerah (BPKPAD) merupakan unsur menunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

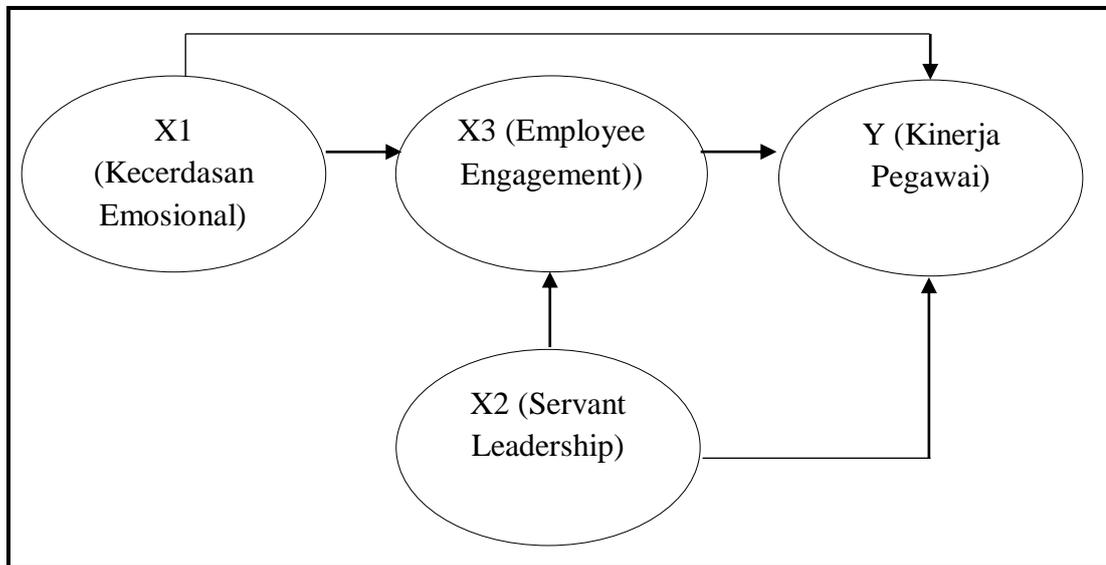
3.1. Kerangka Konseptual

Menurut Ferdinand, A., (2019 : 90), sebuah model dikembangkan atas dasar masalah penelitian yang ingin dipecahkan melalui model tertentu. Hal ini berarti dalam pemodelan peneliti akan berangkat dari sebuah masalah penelitian (tentu saja atas dasar adanya masalah yang jelas, yaitu adanya suatu hal yang ingin dipecahkan dan proses pemecahan itu ingin digambarkan dalam berbagai hubungan interdependensi yang tergambar melalui sebuah model.

Kerangka konseptual adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan dengan harapan para peneliti dapat menjelaskan secara komprehensif variabel - variabel apa saja yang diteliti dan dari teori apa variabel-variabel itu diturunkan, (Echdar, S. : 2017 : 179).

Terkait dengan adanya *gap*, maka untuk mensolusikan *gap* tersebut digunakan *Agency Theory* Jensen dan Meckling (1976) dengan menambahkan variabel mediasi yakni *employee engagement* (Schaufeli dan Bakker, 2003), seperti yang dapat kita lihat pada gambar berikut :

Gambar 3.1. : Model Penelitian dengan menggunakan Variabel Mediasi



Sumber : Model dikembangkan untuk studi ini

3.2. Hipotesis Penelitian

Sekaran, U., & Bougie, R., (2019:94), hipotesis (hypothesis) dapat didefinisikan sebagai pernyataan sementara, namun dapat diuji yang memprediksi apa yang ingin ditemukan dalam data empiris penelitian. (Sugiyono, 2019:219-220) menyatakan bahwa hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

3.2.1. Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai

Kecerdasan emosional menawarkan keunggulan dilingkungan kerja. Orang dengan keterampilan emosional yang tinggi akan bahagia dan mendorong produktivitas mereka dalam hal ini meningkatkan kinerja (Goleman, 2020 : 46).

Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Supriyanto, A.S. : 2012), bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai (Purwanto, A.B. 2015 : 110). Sehingga dapat dirumuskan hipotesis H1 adalah sebagai berikut :

H1 : Semakin meningkat kecerdasan emosional, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat
--

3.2.2. Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) terhadap Kinerja Pegawai

Santoso, F., Adrianto, Syamsir & Khadir, A.,(2019 : 102 -106), dengan menerapkan konsep-konsep *servant leadership* sebaik-baiknya maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja. *Servant leadership* menunjukkan hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Putri, D.P., Musadieg M.A, & Sulisty, C.W.,. 2018 : 8), (Faizah, Agung, A.A.P. & Widyana, I.W.,. 2020 : 21748), Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga rumusan hipotesisnya H2 adalah sebagai berikut :

H2 : Semakin tinggi <i>Servant Leadership</i> , maka semakin tinggi Kinerja Pegawai

3.2.3. Keterlibatan Pegawai (*Employee Engagement*) terhadap kinerja pegawai

Rachmawati, M., (2010 : 53), *employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka. (Natalia, J., Rosiana, E.. 2016 : 100), *employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Rumusan Hipotesis H3 adalah :

H3 : Semakin tinggi *Employee Engagement*, maka semakin tinggi Kinerja Pegawai

3.2.4. Kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) terhadap Keterlibatan Pegawai (*Employee Engagement*).

Pramodawardhani, F. (2014), faktor *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, hal ini menunjukkan semakin tinggi karyawan mempersepsikan atasannya memiliki jiwa kepemimpinan melayani yang tinggi, maka karyawan tersebut akan merasa lebih terlibat atau terikat terhadap perusahaan. Oleh karena itu rumusan hipotesisnya H4 adalah :

H4 : Semakin tinggi *Servant Leadership*, maka semakin tinggi *Employee Engagement*.

3.2.5. Kecerdasan Emosional terhadap Keterlibatan Pegawai (Employee Engagement).

Sholiha, M. (2019 : 43), kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan atau mengelola emosi baik pada diri sendiri maupun ketika berhadapan dengan orang lain dan menggunakannya secara efektif untuk memotivasi diri dan bertahan pada tekanan, serta mengendalikan diri untuk mencapai hubungan yang produktif. (Sari, T., & Yulita, H. 2018 : 651), dalam penelitiannya mengatakan bahwa ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap *employee engagement* (keterikatan pegawai). Oleh karena itu hipotesis H5 adalah

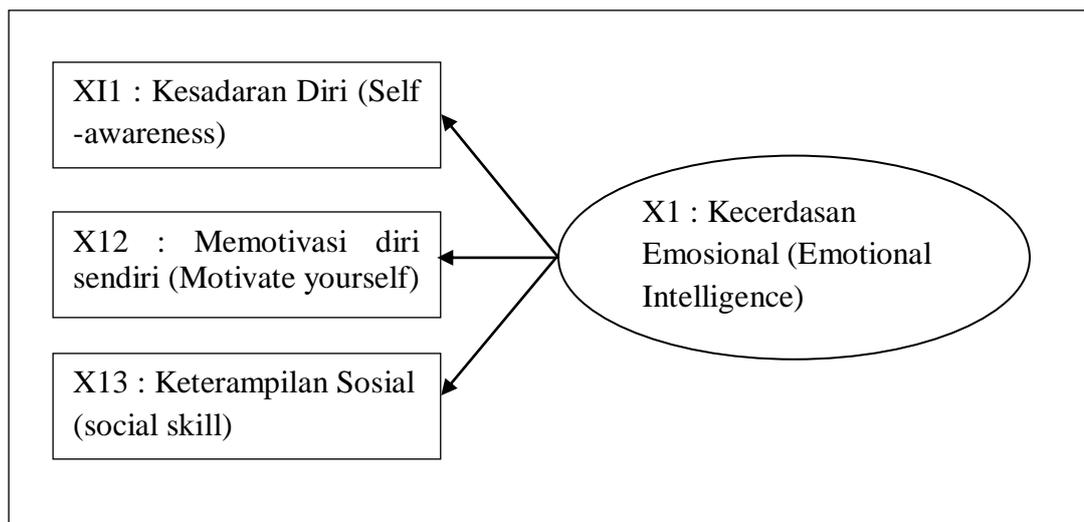
H5 : Semakin tinggi kecerdasan emosional, maka semakin tinggi <i>employee engagement</i> .
--

3.3. Definisi Operasional Variabel

Daud, A. et al (2018 : 96) menyatakan bahwa sangat perlu mendefinisikan setiap variabel dan indikatornya agar kita memiliki persepsi yang sama terkait variabel penelitian tersebut. (Echdar, S, 2017 : 256) mendefinisikan variabel secara operasional adalah menggambarkan atau mendeskripsikan variabel penelitian sedemikian rupa, sehingga variabel tersebut bersifat spesifik (tidak berinterpretasi ganda) dan terukur (observable atau measurable).

3.3.1. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional yang dimaksud dalam konteks ini adalah menilai emosi dalam diri sendiri dan orang lain, memahami makna emosi dan mengatur emosi (Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2018 : 71) Untuk dapat meningkatkan kinerja, maka salah satu hal yang dibutuhkan oleh seorang karyawan adalah kualitas emosional, yaitu yang meliputi kesadaran diri, motivasi diri, pengendalian diri, empati dan keterampilan dalam membina hubungan (Prajuna, A., Febriani, & Hasan, L. 2017 : 2).



Sumber : Model dikembangkan untuk studi ini

Indikator yang digunakan terkait dengan penelitian ini adalah dengan mengambil sebagian indikator dari Daniel Goleman yaitu : Kesadaran Diri (Self-awareness), Memotivasi diri sendiri (Motivate yourself) dan Keterampilan Sosial (social skill) (Goleman, D, : 2020 : 56).

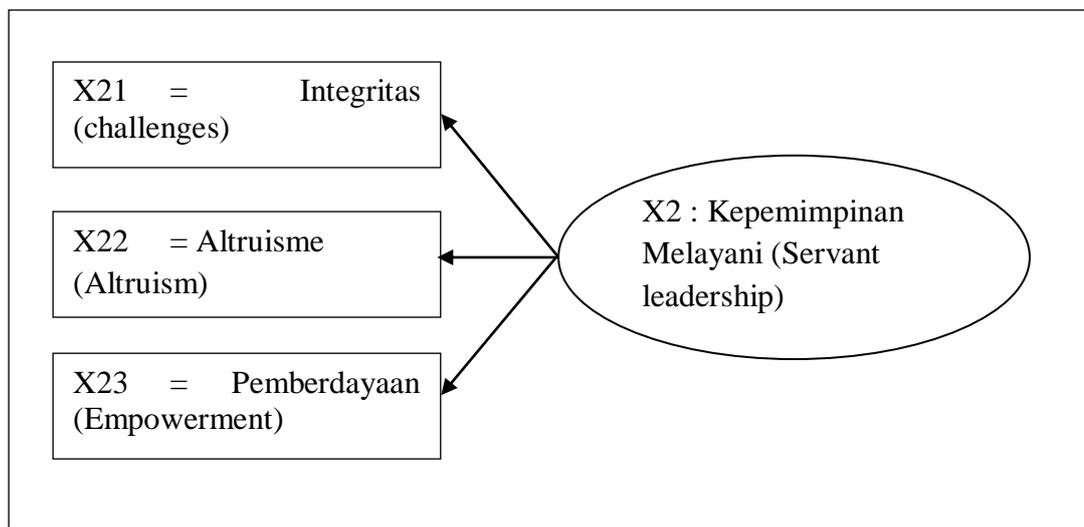
Tabel 3.3.1 Konstruk Operasional Kecerdasan Emosional dan Indikatornya

Konstruk	Defenisi	Item Pengukuran
Kecerdasan Emosional	<p>Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih – lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar bebas stress tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati dan berdoa.</p> <p>(Goleman, D, 2020)</p>	<p>1. X11: Kesadaran Diri (Self -awareness)</p> <p>2. X12 Memotivasi diri sendiri (Motivate yourself)</p> <p>3. X13 Keterampilan Sosial (social skill)</p> <p>(Goleman, D, : 2020 : 56., Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2018 : 71., Prajuna, A., Febriani, & Hasan, L. 2017 :2)</p>

Sumber : dielaborasi dari beberapa buku dan artikel untuk pengembangan thesis ini, 2020

3.3.2. Kepemimpinan Melayani (servant leadership)

Kepemimpinan melayani ditempat kerja adalah tentang membangun orang lain. Indikator utamanya yakni, integritas, altruisme, kerendahan hati, empati dan menenangkan, pertumbuhan pribadi, kesetaraan dan keadilan dan pemberdayaan (Yulk, G. 2017 : 474).



Sumber : Model dikembangkan untuk studi ini

Melayani, berarti melampaui diri sendiri, atau menaruh kepentingan orang lain ditempat pertama (Kaswan, 2019 : 619).

Tabel 3.3.2 Konstruk Operasional Kepemimpinan Melayani (servant leadership) dan Indikatornya

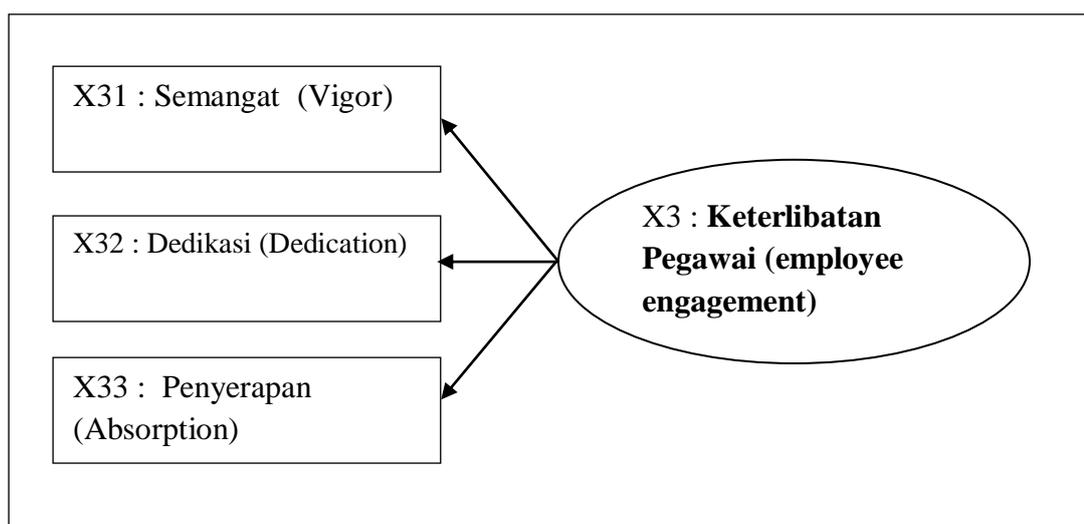
Konstruk	Defenisi	Item Pengukuran
Kepemimpinan Melayani (servant leadership)	<i>Servant Leadership</i> adalah kemampuan mendengarkan bawahan,	1. X21 = Integritas (challenges) 2. X22 = Altruisme (Altruism)

	mempelajari kebutuhan dan aspirasi bawahan, serta bersedia berbagi rasa sakit dan frustrasi yang dialami bawahan, membela yang baik dan benar (Yulk,G, 2017)	3. X23 = Pemberdayaan (Empowerment) (Yulk, G. 2017 : 473 , Suyadi, 2016 : 37)
--	--	---

Sumber: dielaborasi dari beberapa buku dan artikel untuk pengembangan thesis ini, 2020.

3.3.3. Keterlibatan Pegawai (employee engagement)

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003 : 295) mengatakan bahwa istilah *employee engagement*, yaitu keadaan psikologis positif yang berkaitan dengan pemenuhan kerja yang dikarakteristikkan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.



Sumber : Model dikembangkan untuk studi ini

Vigor merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mental ketika melakukan pekerjaan. *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* mengacu pada keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme dan kebanggaan. *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya dan tidak bisa terlepas dengan pekerjaannya.

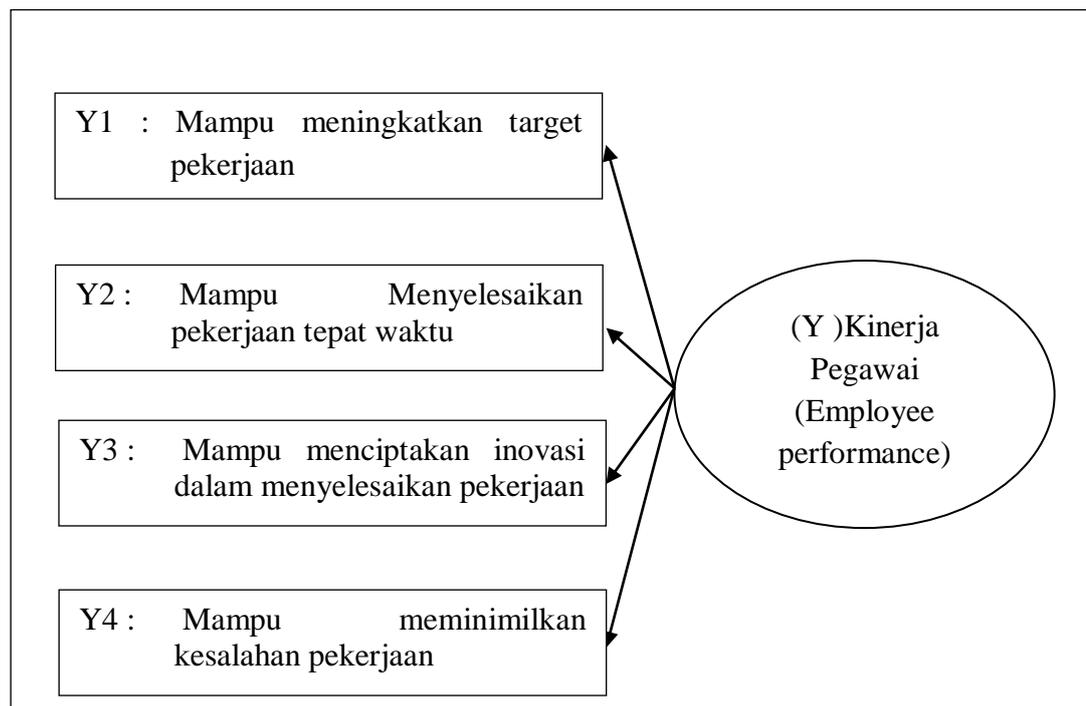
Tabel 3.3.3. Konstruk Operasional Keterlibatan Pegawai (employee engagement) dan Indikatornya

Konstruk	Defenisi	Item Pengukuran
Keterlibatan Pegawai (employee engagement)	Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003 : 295) mengatakan bahwa istilah <i>employee engagement</i> , yaitu keadaan psikologis positif yang berkaitan dengan pemenuhan kerja yang dikarakteristikan dengan <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> .	1. X31 = Semangat (Vigor) 2. X32 = Dedikasi (Dedication) 3. X33 = Penyerapan (Absorption) (Schaufeli & Bakker : 2003 : 295) : Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010 : 17)

Sumber: dielaborasi dari beberapa buku dan artikel untuk pengembangan thesis ini, 2020

3.3.4. Kinerja Pegawai (Employee performance)

Guritno, B & Waridin (2005) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.



Sumber : Model dikembangkan untuk studi ini

Lebih lanjut dikatakan bahwa ada lima indikator kinerja pegawai, namun terkait dengan gambar di atas hanya diambil empat variabel saja yaitu kualitas untuk jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam jumlah unit atau jumlah aktivitas yang diselesaikan, penggunaan waktu dalam kerja sebagai tingkat efisiensi tugas karyawan, punya inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan dalam bekerja meminimalisasi kesalahan.

Tabel 3.3.4. Konstruk Operasional Kinerja Pegawai (Employee performance) dan Indikatornya

Konstruk	Defenisi	Item Pengukuran
Kinerja Pegawai (employee performance)	Guritno dan Waridin (2005), menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.	1. Y1 : Mampu meningkatkan target pekerjaan 2. Y2 : Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 3. Y3 : Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan 4. Y4 : Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan (Guritno, B dan Waridin : 2005),

Sumber: dielaborasi dari beberapa buku dan artikel untuk pengembangan thesis ini, 2020.

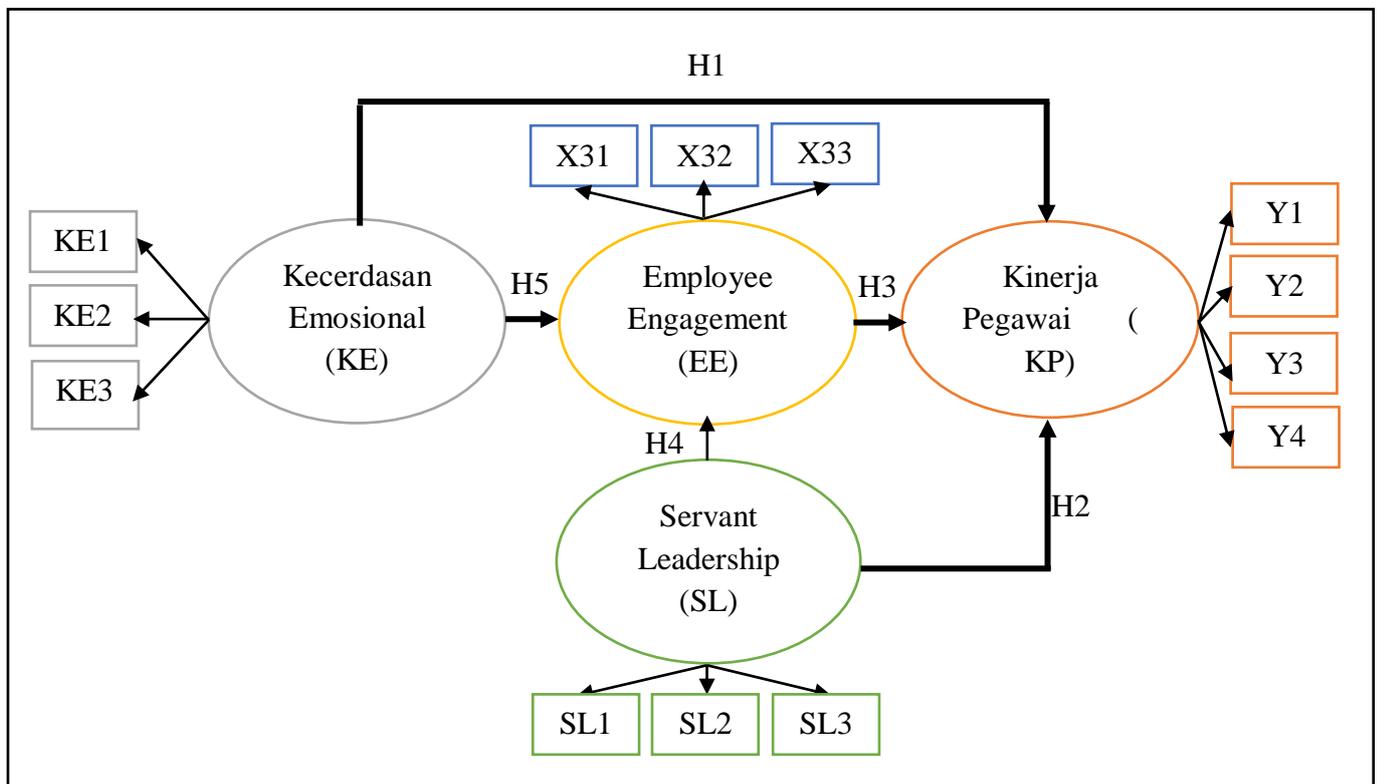
3.4. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dapat dilihat pada model empirik. Model empirik ini merupakan turunan dari model konseptual serta hipotesis penelitian terkait kesenjangan penelitian yang ada. Merujuk adanya kesenjangan penelitian antara kecerdasan emosional dan kinerja tersebut, maka dilakukan telaah pustaka untuk menemukan suatu variabel baru (novelty) yang diprediksi mampu menjembatani

kesenjangan tersebut. Pada thesis ini, variabel yang dimaksud adalah *servant leadership* dan *employee engagement*.

Untuk mengujinya dibuat model empirik penelitian disamping variabel tersebut diatas, juga diambil beberapa indikator dari setiap variabel yang ada. Konfigurasi relasi antar variabel dan setiap indikator dalam model ini dapat dilihat seperti pada gambar berikut :

Gambar 3.4 : Model Empirik Penelitian dengan menggunakan Variabel Mediasi dan Indikator Variabelnya



Sumber : Dikembangkan untuk kepentingan studi ini

Dari gambar di atas maka dapat diuraikan penjelasan masing – masing variabel , kode beserta indikator model empirik penelitian sebagai berikut :

Tabel 3.4. Variabel, Kode, Indikator dan Sumber Model Empirik Penelitian

VARIABEL	KODE	INDIKATOR	SUMBER
Kecerdasan Emosional	KE		Blounnt, (2017), Goleman (2020), Gomulya, B. (2016), Masaong, A., K, & Tilome, A.A, (2011),
	KE1	Kesadaran diri (self awareness)	Blounnt, (2017), Goleman (2020), Gomulya, B. (2016), Masaong, A., K, & Tilome, A.A, (2011),
	KE2	Motivasi diri sendiri (Motivate yourself)	Blounnt, (2017), Goleman (2020), Gomulya, B. (2016), Masaong, A., K, & Tilome, A.A, (2011),
	KE3	Keterampilan sosial (Social skill)	Blounnt, (2017), Goleman (2020), Gomulya, B. (2016), Masaong, A., K, & Tilome, A.A, (2011),
<i>Servant Leadership</i> (Kepemimpinan melayani)	SL		Yulk (2018)
	SL1	Integritas (challenges)	Yulk (2018)
	SL2	Altruisme (Altruism)	Yulk (2018)

	SL3	Pemberdayaan (empowerment)	Yulk (2018)
<i>Employee Engagement</i> (Keterlibatan Pegawai)	EE		Schaufeli & Backer (2003),, Kartono, (2017)Maarif, M.S., & Kartika, L. (2014)
	EE1	Semangat (Vigor)	Schaufeli & Backer (2003),, Kartono, (2017)Maarif, M.S., & Kartika, L. (2014)
	EE2	Dedikasi (Dedication)	Schaufeli & Backer (2003),, Kartono, (2017)Maarif, M.S., & Kartika, L. (2014)
	EE3	Penyerapan (Absortion)	Schaufeli & Backer (2003),, Kartono, (2017)Maarif, M.S., & Kartika, L. (2014)
Kinerja Pegawai (Employee Performance)	KP		Guritno & Waridin (2005), Bacal, R, (2001), Moeheriono, (2014), Wibowo, (2007), Sedarmayanti, (2018), Sinambela, L.J., (2018)

	KP1	Mampu meningkatkan target pekerjaan	Guritno & Waridin (2005), Bacal, R, (2001), Moeheriono, (2014), Wibowo, (2007), Sedarmayanti, (2018), Sinambela, L.J., (2018)
	KP2	Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Guritno & Waridin (2005), Bacal, R, (2001), Moeheriono, (2014), Wibowo, (2007), Sedarmayanti, (2018), Sinambela, L.J., (2018)
	KP3	Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan	Guritno & Waridin (2005), Bacal, R, (2001), Moeheriono, (2014), Wibowo, (2007), Sedarmayanti, (2018), Sinambela, L.J., (2018)
	KP4	Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan	Guritno & Waridin (2005), Bacal, R, (2001),

			Moheriono, (2014), Wibowo, (2007), Sedarmayanti, (2018), Sinambela, L.J., (2018)
--	--	--	--

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Mengembangkan model adalah upaya untuk menyajikan fenomena dalam praktek manajemen yang ada kedalam sebuah sistem analisis yang relatif disederhanakan. Model yang baik adalah yang tidak sangat rumit sehingga sulit bahkan tidak dapat diinterpretasikan secara memadai, tetapi juga tidak sangat sederhana yang menyebabkan model kehilangan kehandalannya untuk menjelaskan fenomena riil, daripadanya dikembangkan kebijakan-kebijakan manajemen yang baik (Ferdinand, A. 2019 : 105-106).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian *explanatory*. Penelitian deskriptif kuantitatif merupakan usaha sadar dan sistemis untuk memberikan jawaban terhadap suatu masalah dan atau mendapatkan informasi lebih mendalam dan luas terhadap suatu fenomena dengan menggunakan tahap-tahap penelitian dengan pendekatan kuantitatif (Yusuf, A.M., 2019 : 62-64).

4.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda) serta Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Asset Daerah (BPKPAD) Kepulauan Selayar dengan waktu 2 bulan, dengan mempertimbangkan bahwa kedua OPD tersebut merupakan OPD yang memiliki fungsi relatif sama membantu bupati dalam merumuskan

perencanaan dan pengelolaan keuangan daerah, disamping kemudahan dalam memperoleh data dan informasi.

4.3. Populasi dan Sampel

4.3.1. Populasi

Ferdinand, A., (2019 : 171), populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dianggap sebagai sebuah semesta penelitian. (Yusuf, A. M. 2019 : 144) populasi adalah keseluruhan atribut, dapat berupa manusia, objek, atau kejadian yang menjadi fokus penelitian. (Sugiyono, 2016 : 80), mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Jadi, populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda – benda alam yang lain. Populasi juga bukan hanya sekedar jumlah yang ada pada obyek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

4.3.2. Sampel

Sugiyono, H.,(2016 : 81), sampel dapat dimaknai sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel adalah sebagian dari populasi yang terpilih dan mewakili populasi tersebut (Yusuf, A.M., 2019 :150). Jumlah populasi 165 orang pegawai yang ada di Bappelitbangda dan BPKPAD. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan jumlah pegawai yang ada di kantor Bappelitbangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar.

(Ferdinand, A., 2019 : 173), menyatakan dengan kondisi ini, maka sudah memenuhi syarat untuk menggunakan analisis statistik parametrik, karena ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sudah memadai bagi kebanyakan penelitian.

Selanjutnya teknik atau metode sampling yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini yakni menggunakan *probability sampling* dengan teknik *Stratified Sampling random*. (Yusuf, A. M. 2019 : 150) menyatakan pengambilan sampling dengan teknik *Stratified Sampling random* adalah dengan membagi populasi atas beberapa strata sehingga setiap strata menjadi homogen dan tidak tumpang tindih dengan kelompok lain, atau antara satu kelompok dengan yang lain bertingkat/berlapis yang merupakan “*rank order*”.

Sesuai yang telah disampaikan diatas bahwa sumber data penelitian adalah Pegawai Bappelitbangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar, dengan menggunakan metode pengambilan sampling yakni *Stratified Sampling Random*. Langkah-langkah yang dilakukan adalah (1) Menentukan karakteristik populasi sehingga jelas stratanya. Andai data populasi tidak berstrata gunakan cara lain yang lebih tepat, (2) Pada langkah berikutnya, menentukan besarnya sampel penelitian dengan menggunakan formula yang tepat, (3) Menentukan sampel secara random sesuai dengan besarnya ukuran sampel yang telah ditentukan sebelumnya, dan (4) Buat daftar sampel terpilih yang akan dijadikan responden penelitian (Yusuf, A., M., 2019 : 160).

Ferdinand, A.,(2019 : 173) menyatakan bahwa dalam penelitian multivariat (termasuk yang menggunakan analisis regresi multivariat) membutuhkan sampel sebanyak 5 kali jumlah variabel yang akan dianalisis. Penelitian dengan 20 parameter membutuhkan sampel sebanyak 20×5 atau 100 sampel.

(Ghozali, I., 2018 :91), menyatakan bahwa bila dalam penelitian akan melakukan analisis multivariat (korelasi atau regresi berganda misalnya), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Misalnya variabel penelitiannya ada 5 , maka jumlah anggota sampel = $10 \times 5 = 50$.

Hair, J.F, Black, W.C.,Babin, B.J & Anderson, R.E (2014 :100), menyatakan bahwa jumlah sampel minimum untuk model multivariat adalah 5 kali jumlah indikator. Dalam penelitian ini, terdapat 4 Variabel, yaitu : (1) variabel kecerdasan emosional dengan 3 indikator, (2) *servant leadership* dengan 3 indikator, (3) *employee engagement* dengan 3 indikator, dan (4) kinerja pegawai dengan 4 indikator. Jumlah keseluruhan indikator adalah 13 indikator.

Jadi merujuk apa yang disampaikan (Ghozali, I :2018 :91, Hair, J.F, Black, W.C.,Babin, B.J & Anderson, R.E, 2014 :100), maka sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah $13 \times 5 = 65$ sampel atau $13 \times 10 = 130$. Jumlah populasi (pegawai) yang ada di bappeltibangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar secara keseluruhan berjumlah 165 orang dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 130 orang.

4.4. Teknik Pengumpulan Data/Informasi

Bungin, M., B., (2005 : 119), metode pengumpulan data adalah bagian instrument pengumpulan data yang menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian. Data adalah bahan keterangan sesuatu objek penelitian yang diperoleh dilokasi penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode sebagai berikut :

1. Metode angket (Kuesioner)

Metode ini sering pula disebut metode kuesioner. Kuesioner berasal dari bahasa latin : *Questionnaire*, yang berarti suatu rangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan topik tertentu diberikan kepada sekelompok individu dengan maksud untuk memperoleh data (Yusuf, A.M., 2019 : 199).

Secara umum kuesioner yang dibuat oleh peneliti, terdiri dari bagian umum, yang berisi petunjuk pengisian kuesioner, bagian identitas responden, seperti nama, alamat, umur, pekerjaan (jabatan) jenis kelamin, lalu kemudian masuk pada isi kuesioner yang relevan untuk menguatkan penelitian ini.

Jenis kuesioner yang direncanakan adalah kombinasi tertutup dan terbuka dengan menggunakan skala likert dengan lima tingkat preferensi jawaban/alternatif jawaban dengan skor 1 – 5 sebagai berikut :

5 = Sangat Setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Kadang – kadang setuju (KKS)

2 = Tidak Setuju (TS)

1 = Sangat tidak setuju (STS)

2. Metode Dokumentasi

Dokumen dalam konteks metode dokumentasi adalah setiap catatan tertulis yang berhubungan dengan suatu peristiwa masa lalu, baik yang dipersiapkan maupun tidak dipersiapkan untuk suatu penelitian (Prastowo, A., 2016 : 227).

Teknik ini peneliti lakukan dengan melakukan telaah dokumen untuk memperoleh informasi dari peninggalan tertulis, arsip – arsip, peraturan dan dokumen yang relevan, seperti Undang - Undang, Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, RPJMD, Lakip, Renstra, Renja, RFK, Absensi, dan dokumen lainnya yang ada di Bappelitbangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar yang menguatkan penelitian ini.

4.5. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung (dari tangan pertama), sementara data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada (Echdar, S. 2017 : 390). Jenis dan sumber data pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Data Primer, data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang dibagikan pada kantor Bappelitbangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar

2. Data sekunder, data yang diperoleh dari kantor Bappelitbangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar, berupa Lakip, Renstra, Renja, RPJMD, dan dokumen lainnya yang menguatkan penelitian ini.

4.6. Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini, ada data yang diperoleh bersumber dari data sekunder, maka perlu dilakukan pengujian atas beberapa asumsi klasik. Hal ini dilakukan untuk memenuhi syarat yang ditentukan sebelum uji hipotesis melalui uji t dan uji F. Uji klasik yang dimaksud peneliti adalah uji multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas, normalitas dan multikolinieritas.

4.6.1. Uji Multikolinearitas

Untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antara variabel bebas, maka dilakukan uji multikolinearitas. Jika ada korelasi, maka dinamakan terdapat *problem multikolinierita*. (Santoso, S. 2012 : 358), mengatakan model regresi yang baik, seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika terbukti ada multikolinieritas, sebaiknya salah satu variabel independen yang ada dikeluarkan dari model, lalu pembuatan model regresi diulang kembali. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besaran *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. (Santoso, S. 2012 : 360) rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\boxed{VIF = \frac{1}{Tolerance}} \quad \text{atau} \quad \boxed{Tolerance = \frac{1}{VIF}}$$

4.6.2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan penggunaan pada periode t dengan kesalahan penggunaan pada periode $t - 1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi (Ghozali, I, 2018 : 111).

4.6.3. Uji Heteroskedastitas

Uji heteroskedastitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastitas dan jika berbeda disebut heteroskedastitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi homoskedastisitas (Ghozali, I, 2018 :137). Residu yang ada seharusnya mempunyai variansi yang konstan (homoskedastisitas). Jika variansi dari residu tersebut semakin meningkat atau menurun dengan pola tertentu, hal tersebut disebut dengan heteroskedastitas (Santoso, S. 2012 :358)

4.6.4. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Ghozali, I 2018 :161). Pada penggunaan regresi sederhana atau berganda yang diuji normalitas adalah nilai residual bukan variabelnya (Field, A. 2009 :221). Model regresi dikatakan baik, jika dimiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga secara statistik layak dilakukan pengujian. *Tes of*

Normality Kolmogorov – Smirnov dapat digunakan untuk menguji normalitas dalam program SPSS. (Santoso, S, 2012:192) mengatakan bahwa dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (Asymptotic Singnifikance, Monte Carlo, dan Exact), yaitu :

1. Jika probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari model regresi dikatakan normal.
2. Jika probabilitas $< 0,05$ maka distribusi dari model regresi dikatakan tidak normal

4.6.5. Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik (Ghozali, I. 2018 :167).

4.7. Pengujian Instrumen

4.7.1. Uji Validitas

Validitas alat ukur dapat dimaknai sebagai akurasi alat ukur terhadap yang diukur walaupun dilakukan berkali – kali dan dimana – mana. Ini artinya bahwa alat ukur haruslah memiliki akurasi yang baik terutama apabila alat ukur tersebut digunakan, sehingga validitas meningkatkan bobot kebenaran data yang diinginkan peneliti (Bungin, M., B. 2005 : 97-98).

Validitas data sangat penting. (Menurut Ghozali, I : 2018 : 51), uji validitas dilakukan untuk melihat sampai sejauh mana validitas kuesioner

dikatakan akurat atau sah. Kuesioner dapat dikatakan valid apabila kuesioner yang dibuat mampu mengungkapkan sesuatu yang ingin diukur. Rencana peneliti dalam mengukur validitas, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Begitu pula untuk pengujian item butir pernyataannya menggunakan Teknik *Corrected Item Tool – Total correlation* dengan menggunakan bantuan SPSS. Selanjutnya untuk menguji signifikansi, dilakukan dengan menggunakan r table pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Nilai r diperoleh dengan menggunakan r table, jika nilai r hitung < nilai r tabel, maka validitas butir pernyataan dikatakan tidak valid. Jika r hitung > nilai r table, maka validitas pernyataan dinyatakan valid. Untuk menguji hal tersebut, juga menggunakan bantuan program SPSS.

4.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur dapat dimaknai sebagai kesesuaian alat ukur dengan yang akan diukur. Seperti menimbang beras dengan timbangan, mengukur panjang dengan meter dan sebagainya (Bungin, M.,B. 2005 : 96-97). Seorang peneliti tentu menginginkan instrument penelitian mereka reliabel.

Sebuah instrument yang digunakan mengukur data atau data dapat dikatakan reliabel atau terpercaya apabila instrument itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (Ferdinand, A. 2019 : 218). Reliabilitas dapat pula dimaknai sebagai konsistensi atau kestabilan skor instrument penelitian terhadap individu yang sama, dan diberikan dalam waktu yang berbeda (Yusuf, A.M., 2019 : 242).

Menurut Ghozali, I (2018 : 46), Pengukuran reliabilitas bisa dilakukan dengan dua pendekatan atau cara yakni, (1) pengukuran ulang (Repeted measure)

dengan cara memberikan kuesioner yang sama pada waktu yang berbeda, kemudian dilihat apakah responden tetap konsisten dengan apa yang dijawabnya, (2) Pengukuran sekali saja (one shot). Cara pengukuran ini adalah dengan memberikan kuesioner hanya sekali saja lalu hasilnya dibandingkan dengan mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Pengujian reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini, peneliti memilih menggunakan pengukuran sekali saja (one shot) dan untuk pengujian reliabilitasnya menggunakan uji statistic *Gronbach Alfa* > 0,70. (Ghozali, I : 2018:46) menyatakan bahwa *Koofisien Cronbach Alfa* adalah suatu alat analisis penilaian keandalan (reliability test) dari suatu skala yang dibuat.

Menurut Sujarweni, V.W., (2015:192), uji realibilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai Alpha > 0,06 maka dapat dikatakan reliabel.

4.8. Metode Analisis Data

4.8.1. Uji Regresi

Bungin, (2005 : 222), menyatakan bahwa penggunaan uji regresi dimaksudkan untuk menguji bagaimanakah pengaruh kecerdasan emosional (XI = KE), *Servant leadership* (X2= SL), *Employee Engagement* (X3 = EE) terhadap Kinerja Pegawai (Y = KP). Ini juga melihat perbedaan besar kecil pengaruh KE, SL, EE terhadap KP untuk menguji H₀ digunakan analisis rancangan sebagai berikut :

$$KP = \beta_0 + \beta_1KE + \beta_2SL + \beta_3EE + e_1 \quad \dots\dots\dots(1)$$

$$EE = \alpha_0 + \alpha_1KE + \alpha_2SL + e_2 \quad \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan rumus diatas diuraikan sebagai berikut :

KP = Kinerja Pegawai

KE = Kecerdasan Emosional

SL = *Servant Leadership*

EE = *Employee Engagement*

β_0 = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi variabel Kecerdasan Emosional (KE)

β_2 = Koefisien regresi variabel *Servant Leadership* (SL)

β_3 = Koefisien regresi Variabel *Employee Engagement* (EE)

α_0 = Konstanta

α_1 = Koefisien regresi variabel KE, EE

α_2 = Koefisien regresi variabel SL, EE

e_1 = Indikator variabel KP, KE, SL, EE

e_2 = Indikator Variabel EE, SL

4.8.2. Analisis jalur (path)

Uji jalur pada dasarnya merupakan hasil pengembangan atau perluasan dari analisis regresi linier berganda. Dapat pula dikatakan bahwa analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya yang didasarkan pada teori. Penggunaan path analisis juga diperuntukkan dalam menganalisis pola hubungan antar variabel dengan maksud agar dapat diketahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, I, 2018 :245).

Dengan menggunakan path analisis, peneliti mendapatkan manfaat yaitu untuk penjelasan terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti, prediksi dengan path analisis bersifat kualitatif, faktor determinan yaitu dapat diketahui variabel bebas mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel dependen, serta dapat menelusuri mekanisme pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

4.9. Uji Hipotesis

4.9.1. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Penggunaan uji t dimaksudkan untuk melihat secara parsial apakah ada pengaruh dari variabel, yaitu KE, SL, dan EE terhadap KP. Rumus statistik yang digunakan adalah :

$$t = \frac{\beta_i}{S\beta_i}$$

Dimana :

β_i = nilai koefisien variabel independen (KE)

$S\beta_i$ = nilai *standart error* dari variabel independen (KE)

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Kriteria pengujian hipotesis secara parsial dapat diuraikan seperti di bawah ini :

$H_0 : \beta_i = 0$ Model ini dapat diartikan bahwa KE, SL dan EE secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap KP Bappelitbangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar

$H_a : \beta_i \neq 0$ Model ini dapat diartikan bahwa KE, SL dan EE secara parsial berpengaruh signifikan terhadap KP Bappelitbangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar

4.9.2. Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)

Untuk menguji hipotesis yang diajukan apakah diterima atau ditolak maka digunakan uji F (F test). Uji F dilakukan untuk melihat secara serempak (simultan) apakah ada pengaruh variabel independen (KE, SL dan EE) terhadap variabel dependen (KP). Rumus yang digunakan untuk menghitung F (F test) dapat diuraikan sebagai berikut :

$$F = \frac{\text{Mean Square Regresion}}{\text{Mean Square Erro}}$$

Jika $F_{hitung} < F_{table}$, maka H_0 di terima dan H_a ditolak, dan jika $F_{hitung} > F_{table}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Kriteria pengujian hipotesis untuk uji secara serempak (simultan) dapat diuraikan di bawah ini sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1\beta_2\beta_3 = 0$ Model ini dapat diartikan bahwa KE, SL, EE secara serempak tidak berpengaruh signifikan terkadap KP Bappelitbangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar.

$H_a : \beta_1\beta_2\beta_3 \neq 0$ Model ini dapat diartikan bahwa KE, SL, EE secara serempak berpengaruh signifikan terhadap KP Bappelitbangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar.

4.10. Uji sobel

Uji sobel dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana pengaruh variabel mediasi yaitu *employee engagement* (X3 = EE). Suatu variabel dapat dikatakan intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independent dan variabel dependen (Ghozali, I, 2018).

Untuk mengetahui kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen kecerdasan emosional (XI = KE) ke variabel dependen kinerja pegawai (Y = KP) melalui variabel mediasi /intervening *Employee engagement* (X3 = EE) dengan cara perhitungan mengalihkan pengaruh tidak langsung KE ke KP melalui EE dengan mengalihkan jalur KE – EE (a) dengan jalur EE – KP (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c-c^2)$ dimana c adalah pengaruh KE terhadap KP tanpa menghubungkan EE, sedangkan c^2 adalah koefisien pengaruh KE terhadap KP setelah menghubungkan EE.

Rumus uji Sobel dapat diuraikan sebagaimana yang terlihat di bawah ini sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Dengan keterangan sebagai berikut :

Sab = Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a = Jalur variabel independent (KE) dengan variabel intervening (EE)

b = Jalur variabel intervening EE dengan variabel KP

sa = Standar eror koefisien a

sb = Standar eror koefisien b

Selanjutnya untuk menguji signifikansi adanya relasi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung kemudian dibandingkan dengan nilai t tabel dengan asumsi, jika nilai t hitung > t tabel maka kesimpulan yang dapat diambil adalah adanya pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel kurang konservatif (Ghozali, I, 2018 : 254).

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan secara umum gambaran dan karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin responden, umur, pendidikan dan jabatan. Selanjutnya akan ditampilkan data yang diperoleh dari hasil penelitian, berupa jawaban responden, proses bagaimana data diolah dan bagaimana hasil analisisnya. Hasil pengolahan dan analisis data tersebut dijadikan rujukan untuk menjawab hipotesis penelitian ini. Untuk menggambarkan jawaban responden, analisisnya menggunakan analisis deskriptif. Sementara untuk analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan alat bantu SPSS.

5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2019 Tentang Klasifikasi, Kodefikasi dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah, Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda) dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKPAD) merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota.

Secara umum jumlah pegawai yang ada di Bappelitbangda Kepulauan Selayar berjumlah 65 orang, sementara pada BPKPAD berjumlah 100 orang.

5.1.2. Deskripsi Responden

Pada penelitian ini fokus masalah yang dijadikan permasalahan adalah *Employee engagement* dan kinerja pegawai, suatu analisis mediasi dengan *antecedent* kecerdasan emosional dan *servant leadership*. Untuk menjawab masalah di atas tersebut maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian *explanatory*. (Yusuf, A.M., 2019 : 62-64), mengatakan bahwa penelitian deskriptif kuantitatif merupakan usaha sadar dan sistemis untuk memberikan jawaban terhadap suatu masalah dan atau mendapatkan informasi lebih mendalam dan luas terhadap suatu fenomena dengan menggunakan tahap-tahap penelitian dengan pendekatan kuantitatif.

Adapun responden yang digunakan sebanyak 130 orang dimana para responden telah melakukan pengisian kuesioner yang selanjutnya akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan dan jabatan.

5.1.2.1. Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari hasil identifikasi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai laki-laki dan perempuan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.1.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	62	48
2	Perempuan	68	52
Jumlah		130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari 130 yang menjadi responden pada penelitian ini, sebanyak 62 orang berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 48% dan sebanyak 68 orang berjenis kelamin perempuan dengan persentase 52%.

5.1.2.2. Identifikasi Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tingkat umur responden bervariasi.

Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.1.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	20 - 25	18	13,8
2	26 - 30	29	22,3
3	31 - 35	25	19,2
4	36 - 40	20	15,4
5	41 - 45	17	13,1
6	46 - 50	13	10
7	51 keatas	8	6,2
Jumlah		130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa kebanyakan umur responden adalah kisaran 26 – 30 yaitu sebanyak 29 orang dengan persentase 22,3%. Sedangkan yang terkecil berada pada umur 51 keatas sebanyak 8 orang dengan persentase 6,2%.

5.1.2.3. Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.1.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	S-3	1	0,8
2	S-2	11	8,5
3	S-1	81	63
4	D-3	2	1,5
5	D-2	1	0,8
6	SMA	34	25,4
Jumlah		130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden didapatkan bahwa jumlah tertinggi yaitu responden berpendidikan S-1 sebanyak 82 orang dengan persentase 63%, sedangkan jumlah terendah terdapat dua jumlah responden yang sama dengan tingkat pendidikan berbeda yaitu responden berpendidikan S-3 dan D-2 masing-masing sebanyak 1 orang dengan persentase 0,8%.

5.1.2.4. Identifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

Untuk mengetahui tingkat jabatan responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.1.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Kadis	2	1,5
2	Sekretaris	1	0,8
3	Kepala Bidang	6	4,6
4	Kepala Seksi	26	20
5	Staf	95	73,1
Jumlah		130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

Jika merujuk pada tabel tersebut diatas, dapat diuraikan bahwa frekuensi terbesar responden adalah staf dengan jumlah 95 orang dengan persentase 73,1%, kepala seksi sebanyak 26 orang dengan persentase 20%, kepala bidang sebanyak 6 orang dengan persentase 4,6%, kadis sebanyak 2 orang dengan persentase 1,5% dan sekretaris sebanyak 1 orang dengan persentase 0,8%.

5.1.3. Analisis Persepsi Responden Terhadap Variabel

Pada penelitian ini variabel yang diteliti terdiri dari empat variabel yakni Kecerdasan emosional, *Employee engagement*, *Servant leadership* dan Kinerja pegawai. Dalam mengumpulkan data keempat variabel tersebut menggunakan questioner dengan hasil analisis persepsi responden masing-masing terhadap variabel sebagai berikut :

5.1.3.1. Kecerdasan Emosional (KE)

Pada variabel kecerdasan emosional (KE), indikator yang digunakan sebanyak tiga indikator dan tiga instrument. Ketiga indikator dan instrument tersebut dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.1.3.1. Variabel, Indikator dan Instrumen Kecerdasan Emosional

Variabel	Indikator	Instrumen	Kode
Kecerdasan Emosional (KE)	Kesadaran diri (Self awareness)	Kesadaran diri dalam bekerja	KE1
	Memotivasi diri sendiri (Motivate your self)	Memotivasi diri dalam bekerja	KE2
	Keterampilan sosial (Social Skill)	Membangun hubungan sesama rekan kerja	KE3

Sumber : Olahan data primer 2020

Pada tabel diatas dapat diuraikan bahwa pada variabel kecerdasan emosional digunakan tiga indikator diantaranya kesadaran diri (Self awereness) dengan instrumen kesadaran diri dalam bekerja, indikator memotivasi diri sendiri (motivate your self) dengan instrumen memotivasi diri dalam bekerja, serta indikator keterampilan sosial (social skill) dengan instrumen membangun hubungan sesama rekan kerja.

Untuk mengetahui jawaban responden pada variabel kecerdasan emosional dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.1.3.1.1. Jawaban Responden terkait variabel Kecerdasan Emosional (KE)

Instrumen	Jawaban Responden										Jumlah Total	
	SS		S		KS		TS		STS		Total	%
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%		
Pegawai diharapkan memiliki	27	20,77	43	33,08	52	40,00	8	6,15	0	0	130	100

kesadaran diri dalam bekerja (KE1)													
Pegawai sebaiknya selalu memotivasi diri dalam bekerja (KE2)	49	37,69	49	37,69	29	22,31	3	2,31	0	0	130	100	
Pegawai diharapkan mampu membangun hubungan dengan sesama rekan kerja dengan baik (KE3)	59	45,38	51	39,23	16	12,31	4	3,08	0	0	130	100	

Sumber : Olahan data primer 2020

Pada tabel diatas dapat dijelaskan bahwa untuk item KE1, sebanyak 27 atau 20,77% responden yang memilih sangat setuju, 43 atau 33,08% responden yang memilih setuju, 52 atau 40,00% responden yang memilih kurang setuju, 8 atau 6,15% yang memilih tidak setuju, sementara pada bagian sangat tidak setuju responden yang memilihnya berjumlah 0 atau 0,00%, dengan jumlah responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

Pada item KE2, sebanyak 49 atau 37,69% yang memilih sangat setuju, 49 atau 37,69% responden memilih setuju, 29 atau 22,31% responden memilih kurang setuju, 3 atau 2,31 % responden memilih tidak setuju dan 0 atau 0,00% responden memilih sangat tidak setuju. dengan jumlah responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

Pada item KE3, 59 atau 45,38% responden memilih sangat setuju, 51 atau 39,23% memilih setuju, 16 atau 12,31 % memilih kurang setuju, 4 atau 3,08%

memilih tidak setuju dan 0 atau 0,00% responden memilih sangat tidak setuju, dengan jumlah responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

5.1.3.2. *Servant Leadership* (SL)/Kepemimpinan Melayani

Pada variabel *servant leadership* (SL) atau kepemimpinan melayani, indikator yang digunakan sebanyak tiga indikator dan tiga instrument. Ketiga indikator dan instrument tersebut dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.1.3.2. Variabel, Indikator dan Instrumen *Servant Leadership* (SL)

Variabel	Indikator	Instrumen	Kode
<i>Servant Leadership</i> (Kepemimpinan Melayani)	Integritas (Challenges)	Pimpinan berkomunikasi dengan jujur kepada bawahannya	SL1
	Altruism (Altruisme)	Selalu membantu sesama rekan pegawai dalam bekerja	SL2
	Pemberdayaan (Empowerment)	Pimpinan memberi bawahannya tanggungjawab dalam bekerja	SL3

Sumber : Olahan data primer 2020

Pada tabel diatas dapat diuraikan bahwa pada variabel *servant leadership* (SL) atau kepemimpinan melayani digunakan tiga indikator yaitu pertama, integritas (challenges) dengan instrumen pimpinan berkomunikasi dengan jujur kepada bawahannya, Kedua, altruism (altruisme) dengan instrument selalu membantu sesama rekan pegawai dalam bekerja dan yang ketiga, pemberdayaan (empowerment) dengan instrument pimpinan memberi bawahannya tanggungjawab dalam bekerja.

Untuk mengetahui jawaban responden pada variabel *servant leadership*

(SL) atau kepemimpinan melayani dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.1.3.2.1. Jawaban Responden terkait variabel *servant leadership* (SL) atau kepemimpinan melayani

Instrumen	Jawaban Responden										Jumlah Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Total	%
Pimpinan diharapkan senantiasa berkomunikasi dengan jujur kepada bawahannya (SL1)	27	20,76	30	23,08	51	39,23	18	13,85	4	3,08	130	100
Pegawai diharapkan menumbuhkan sikap selalu membantu sesama rekan pegawai dalam bekerja (SL2)	58	44,62	44	33,84	24	18,46	4	3,08	0	0	130	100
Pimpinan sebaiknya memberi bawahannya tanggungjawab dalam bekerja (SL3)	68	52,31	39	30	17	13,08	6	4,61	0	0	130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

Pada tabel diatas dapat dijelaskan bahwa untuk item SL1, sebanyak 27 atau 20,76% responden yang memilih sangat setuju, sebanyak 30 atau 23,08% responden yang memilih setuju. Responden yang memilih kurang setuju sebanyak 18 atau 13,85%, sebanyak 18 atau 13,85% responden yang memilih tidak setuju,

sementara pada bagian sangat tidak setuju responden yang memilihnya sebanyak 4 atau 3,08%, dengan jumlah total responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

Pada item SL2, sebanyak 58 atau 44,62% yang memilih sangat setuju, sebanyak 44 atau 33,84% responden memilih setuju, dan sebanyak 24 atau 18,46% responden memilih kurang setuju. Sebanyak 4 atau 3,08% responden memilih tidak setuju dan 0 atau 0,00% responden memilih sangat tidak setuju. dengan jumlah total responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

Pada item SL3, sebanyak 68 atau 52,31% responden memilih sangat setuju, sebanyak 39 atau 30% memilih setuju, sebanyak 17 atau 13,08% memilih kurang setuju, dan sebanyak 6 atau 4,61% memilih tidak setuju. Sementara 0 atau 0,00% responden memilih sangat tidak setuju, dengan jumlah responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

5.1.3.3. *Employee Engagement* (EE)/Keterikatan Pegawai

Pada variabel *employee engagement* (EE) atau keterikatan pegawai, indikator yang digunakan sebanyak tiga indikator dan tiga instrument. Ketiga indikator dan instrument tersebut dapat dilihat seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.1.3.3. Variabel, Indikator dan Instrumen *employee engagement* (EE)

Variabel	Indikator	Instrumen	Kode
<i>Employee Engagement</i> (Keterikatan Pegawai)	Vigor (Semangat)	Antusias dalam bekerja	EE1
	Dedication (Dedikasi)	Menjaga loyalitas dalam bekerja	EE2
	Absorption (Penyerapan)	Mampu mengembangkan diri dalam bekerja	EE3

Sumber : Olahan data primer 2020

Dari tabel diatas dapat diuraikan bahwa pada variabel *employee engagement* (EE) atau keterikatan pegawai digunakan tiga indikator yaitu pertama, vigor (semangat) dengan instrumen antusias dalam bekerja. Indikator kedua, dedication (dedikasi) dengan instrument menjaga loyalitas dalam bekerja dan indikator ketiga, absorption (penyerapan) dengan instrument mampu mengembangkan diri dalam bekerja. Untuk mengetahui jawaban responden pada variabel *employee engagement* (EE) atau keterikatan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.1.3.3.1. Jawaban Responden terkait variabel *employee engagement* (EE) atau keterikatan pegawai

Instrumen	Jawaban Responden										Jumlah Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Total	%
Pegawai diharapkan senantiasa antusias dalam bekerja (EE1)	28	21,54	43	33,10	43	33,10	14	10,76	2	1,50	130	100
Pegawai diharapkan dapat menjaga loyalitas dalam bekerja (EE2)	52	40,00	53	40,76	19	14,62	6	4,62	0	0	130	100
Pegawai diharapkan mampu mengembangkan diri dalam bekerja	55	42,30	54	41,50	11	8,50	4	3,10	6	4,60	130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

Pada tabel diatas dapat dijelaskan bahwa untuk item EE1, sebanyak 28 atau 21,54% responden yang memilih sangat setuju, sebanyak 43 atau 33,10% responden yang memilih setuju, Responden yang memilih kurang setuju sebanyak

43 atau 33,10%, sebanyak 14 atau 10,76% yang memilih tidak setuju, sementara pada bagian sangat tidak setuju responden yang memilihnya sebanyak 2 atau 1,50%, dengan jumlah total responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

Pada item EE2, sebanyak 52 atau 40,00% yang memilih sangat setuju, sebanyak 43 atau 40,76% responden memilih setuju, dan sebanyak 19 atau 14,62% responden memilih kurang setuju. Sebanyak 6 atau 4,62% responden memilih tidak setuju dan 0 atau 0,00% responden memilih sangat tidak setuju, dengan jumlah total responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

Pada item EE3, sebanyak 55 atau 42,30% responden memilih sangat setuju, sebanyak 54 atau 41,50% memilih setuju, sebanyak 11 atau 8,50% memilih kurang setuju, dan sebanyak 4 atau 3,10% memilih tidak setuju. Sementara 6 atau 4,60% responden memilih sangat tidak setuju, dengan jumlah total responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

5.1.3.4. Kinerja Pegawai (KP)

Pada variabel kinerja pegawai (KP), indikator yang digunakan sebanyak empat indikator dan empat instrument. Keempat indikator dan instrument tersebut dapat dilihat seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.1.3.4. Variabel, Indikator dan Instrumen Kinerja Pegawai (KP)

Variabel	Indikator	Instrumen	Kode
Kinerja Pegawai	Mampu meningkatkan target pekerjaan	Mampu melampaui target pekerjaan	KP1
	Mampu menyelesaikan	Mampu menyelesaikan	KP2

diharapkan mampu melampaui target pekerjaan (KP1)	22	16,92	32	24,62	45	34,62	20	15,38	11	8,46	130	100
Dalam bekerja pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (KP2)	51	39,23	47	36,15	28	21,54	3	2,31	1	0,77	130	100
Pegawai diharapkan mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan (KP3)	45	34,62	55	42,30	30	23,08	0	0	0	0	130	100
Pegawai diharapkan mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja (KP4)	51	39,23	58	44,62	21	16,15	0	0	0	0	130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

Pada tabel diatas dapat dijelaskan bahwa untuk item KP1, sebanyak 22 atau 16,92% responden yang memilih sangat setuju, sebanyak 32 atau 24,62% responden yang memilih setuju dan sebanyak 45 atau 34,62% responden yang memilih kurang setuju. Responden yang memilih tidak setuju sebanyak 20 atau 15,38%, sementara responden yang memilih sangat tidak setuju sebanyak 11 atau 8,46%, dengan jumlah total responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

Selanjutnya pada item KP2, sebanyak 51 atau 39,23% yang memilih sangat setuju, sebanyak 47 atau 36,15% responden memilih setuju, dan sebanyak 28 atau 21,54% responden memilih kurang setuju. Sebanyak 3 atau 2,31% responden memilih tidak setuju dan 1 atau 0,77% responden memilih sangat tidak

setuju dengan jumlah total responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

Pada item KP3, sebanyak 45 atau 34,62% responden memilih sangat setuju, sebanyak 55 atau 42,30% memilih setuju, sebanyak 30 atau 23,08% yang memilih kurang setuju. Sementara 0 atau 0,00% responden memilih tidak setuju dan sangat tidak setuju, dengan jumlah total responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

Adapun untuk item KP4, sebanyak 51 atau 39,23% responden memilih sangat setuju, sebanyak 58 atau 44,62% memilih setuju, dan sebanyak 21 atau 16,15% yang memilih kurang setuju. Responden yang memilih tidak setuju dan sangat tidak setuju jumlahnya sama yaitu 0 atau 0,00%, dengan jumlah total responden yang menjawab 130 atau dengan persentase 100%.

5.1.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

5.1.4.1. Uji Validitas

Untuk menguji apakah setiap indikator valid atau tidak, dapat dilihat pada tampilan output SPSS pada bagian *Cronbach Alpha* pada kolom *corelated item - Total correlation*. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 130 maka nilai r tabelnya dapat diperoleh melalui tabel *r product moment pearson* dengan df (degree of freedom) = $n-2$, jadi $df = 130- 2 = 128$, maka r tabel = 0,172. Hasil uji validitas setiap item pertanyaan dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 5.1.4.1 : Hasil Uji Validitas

Variabel/Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kecerdasan Emosional (KE)			
KE1	.355	0,172	Valid
KE2	.583	0,172	Valid
KE3	.643	0,172	Valid
Servant Leadership (SL)			
SL1	.371	0,172	Valid
SL2	.689	0,172	Valid
SL3	.558	0,172	Valid
Employee Engagement (EE)			
EE1	.346	0,172	Valid
EE2	.668	0,172	Valid
EE3	.610	0,172	Valid
Kinerja Pegawai (KP)			
KP1	.557	0,172	Valid
KP2	.578	0,172	Valid

KP3	.587	0,172	Valid
KP4	.668	0,172	Valid

Sumber : Olahan data primer 2020

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa masing – masing item pertanyaan dinyatakan valid karena nilai r hitung > r tabel. Hal ini senada dengan apa yang dikatakan (Ghozali, I : 2019 : 52) bahwa item pertanyaan dikatakan valid jika r hitung > r tabel dan nilainya positif.

5.1.4.2. Uji Reliabilitas

Dikatakan reliabilitas apabila suatu variabel atau sekumpulan variabel konsisten dengan apa yang dimaksudkan untuk diukur. Jika beberapa pengukuran dilakukan, semua pengukuran yang andal akan konsisten dalam pengukurannya (Hair.F.J.Jr, Black, W.C., & Babin, B.J.,Anderson, 2014:2). Hasil uji realibilitas, setiap variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.1.4.2. Hasil uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Ambang Batas Cronbach Alpha	Keterangan
Kecerdasan Emosional (KE)	0.701	0.6	Reliabel
<i>Servant Leadership</i> (SL)	0.705	0.6	Reliabel
<i>Employee Engagement</i> (EE)	0.708	0.6	Reliabel
Kinerja Pegawai (KP)	0.772	0.6	Reliabel

Sumber : Olahan data primer 2020

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai reliabilitas dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini konsisten terhadap apa yang akan diukur karena memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7. Ini berarti bahwa kesemua item variabel dapat dikatakan reliabel. Hal ini senada denga apa yang dikatakan oleh (Ghozali, I : 2019 : 46), bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,7.

5.1.5. Uji Asumsi Klasik

5.1.5.1. Uji Multikolonieritas

Dari hasil uji multikolonieritas yang dilakukan, maka diperoleh hasil Output SPSS seperti yang disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5.1.5.1. Hasil uji Multikolonieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.325	.975		
TKE	.366	.103	.478	2.091
TSL	.244	.073	.757	1.321
TEE	.592	.091	.459	2.181

Sumber : Olahan data primer 2020

Dari tabel diatas menunjukkan Nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak memiliki masalah multikolonieritas. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan (Ghozali, I : 2019 : 108) nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikoloniaritas adalah nilai tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 .

5.1.5.2. Uji Autokorelasi

Dari hasil uji autokorelasi yang dilakukan, maka diperoleh hasil Output SPSS seperti yang disajikan pada tabel berikut :

5.1.5.2 : Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.818 ^a	.668	.661	1.60452	2.034

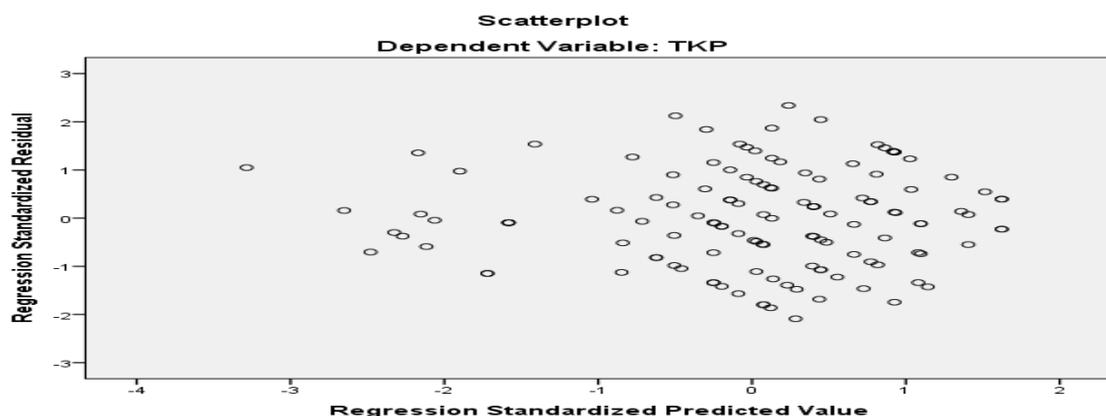
Sumber : Olahan data primer 2020

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai DW sebesar, 2,034. Jika nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan signifikansi 5%, Jumlah sampel 130 (n) dan jumlah variabel Independen 3 (k-3), maka di tabel DW akan diperoleh $dl = 1,6667$, $du = 1,7610$. Oleh karena nilai $DW = 2,034$ lebih besar dari batas atas ($du = 1,7610$) dan kurang dari $4 - du (4 - 1,7610) = 2,239$, maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi.

5.1.5.3. Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil uji autokorelasi yang dilakukan, maka diperoleh hasil output SPSS seperti yang disajikan pada gambar *scatterplot* sebagai berikut :

5.1.5.3 : Grafik Hasil Uji Heteroskedastisitas

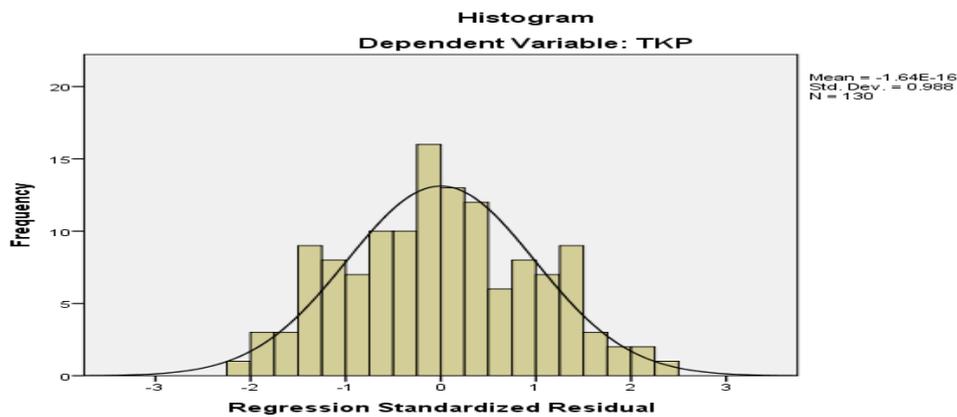


Dari grafik *scatterplots* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

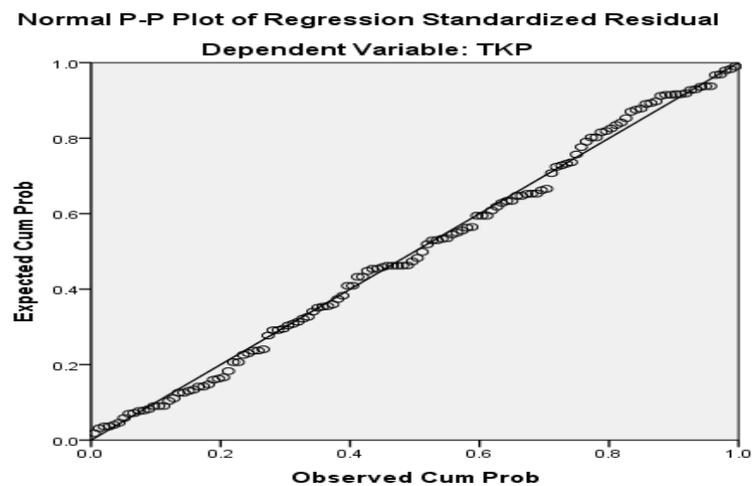
5.1.5.4. Uji Normalitas

Uji normalitas yang dilakukan, maka diperoleh hasil output SPSS seperti yang disajikan pada gambar sebagai berikut :

5.1.5.4.1: Grafik Uji Normalitas



5.1.5.4.2: Grafik Uji Normalitas (Normal P-P Plot of regression standardizet residual)



Dengan melihat tampilan grafik histogram dan grafik normal P-P *Plot of regression standardizet residual*, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal, karena grafiknya tidak menceng ke kiri ataupun ke kanan. Begitu pula pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti garis diagonal. Ini dapat diasumsikan bahwa model regresi ini memenuhi asumsi normalitas. Hal ini sesuai yang disampaikan (Ghozali, I : 2019: 163), bahwa jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas.

Selanjutnya uji statistik lain yang digunakan untuk menguji normalitas residual pada penelitian ini adalah uji statistik *non-parametrik Kolmogorov-Sminrov* dengan hasil output SPSS dapat dilihat sebagai berikut :

5.1.5.4.3 : Tabel One – Sampel Kolmogorof – Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		130
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.58575476
Most Extreme Differences	Absolute	.044
	Positive	.044
	Negative	-.042
Test Statistic		.044
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Dari tabel di atas menunjukkan nilai *Asymp. Sig.(2-taile)* sebesar 0.200^{c,d} lebih besar dari 0.005, maka dapat disimpulkan bahwa residual data tersebut di

atas berdistribusi normal. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Field. A : 2009 :221) bahwa dalam regresi yang dihitung normalitasnya itu adalah data residualnya (errornya) bukan variabelnya.

5.1.5.5. Uji Linearitas

Uji Linearitas yang dilakukan , diperoleh hasil output SPSS seperti yang disajikan pada tabel sebagai berikut :

5.1.5.5.1 : Hasil Uji Linearitas Variabel TKE ke TKP

	Sum of Squares	Sig.
TKP * TKE Between Groups (Combined)	549.142	.000
Linearity	477.394	.000
Deviation from Linearity	71.748	.008
Within Groups	429.327	
Total	978.469	

Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai Deviation from Linearity Sig sebesar 0.008 lebih kecil dari 0.05 (taraf signifikansi). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan linier yang signifikan antara variabel KP dan variabel bebas KE.

5.1.5.5.2: Uji Linearitas Variabel KP ke SL

	Sum of Squares	Sig.
TKP * TSL Between Groups (Combined)	354.809	.000
Linearity	288.660	.000
Deviation from Linearity	66.149	.134
Within Groups	623.660	
Total	978.469	

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai *Deviation from Linearity Sig* sebesar 0.134 lebih besar dari 0.05 (taraf signifikansi). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linier yang signifikan antara variabel KP dan variabel bebas SL.

5.1.5.5.3: Hasil Uji Linearitas Variabel KP ke EE

		Sum of Squares	Sig.
TKP * TEE	Between Groups (Combined)	595.979	.000
	Linearity	581.473	.000
	Deviation from Linearity	14.506	.871
Within Groups		382.490	
Total		978.469	

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai *Deviation from Linearity Sig* sebesar 0.871 lebih besar dari 0.05 (taraf signifikansi). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linier yang signifikan antara variabel KP dan variabel bebas EE.

5.1.6. Metode Analisis Data

5.1.6.1. Uji Regresi

5.1.6.1.1. Model Regresi I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 ^a	.668	.661	1.605

a. Predictors: (Constant), TEE, TSL, TKE

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.325	.975		1.359	.177
	TKE	.366	.103	.263	3.543	.001
	TSL	.244	.073	.197	3.339	.001
	TEE	.592	.091	.490	6.474	.000

a. Dependent Variable: TKP

Dari output SPSS dapat dibentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$KP = 1,325 + 0,366 KE + 0,244 SL + 0,592 EE + 0,571e_1$$

Mengacu pada output regresi model I pada bagian tabel “*Coefficients*” dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu Kecerdasan emosional (KE), *Servant leadership* (SL) dan *Employee engagement* (EE) masing-masing 0,001 dan 0,001 serta 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model I, yakni variabel KE, SL dan EE berpengaruh signifikan terhadap KP. Besarnya nilai R² atau *R Square* yang terdapat pada tabel *model summary* adalah sebesar 0,668, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh KE, SL dan EE terhadap KP adalah sebesar 66,8% sementara sisanya 33,2% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

5.1.6.1.2. Model Regresi II

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.736 ^a	.541	.534	1.556

a. Predictors: (Constant), TSL, TKE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.734	.944		.778	.438
	TKE	.723	.077	.627	9.385	.000
	TSL	.205	.069	.199	2.986	.003

a. Dependent Variable: TEE

Dari output SPSS dapat dibentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$EE = 0,734 + 0,723 KE + 0,205 SL + 0,677e_2$$

Mengacu pada output regresi model II pada bagian tabel “*Coefficients*” dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu Kecerdasan Emosional (KE) dan *Servant leadership* (SL) masing-masing 0,000 dan 0,003 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model II, yakni variabel KE dan SL berpengaruh signifikan terhadap EE. Besarnya nilai R² atau *R square* yang terdapat pada tabel *model summary* adalah sebesar 0,541, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh KE dan SL terhadap EE adalah sebesar 54,1% sementara sisanya 45,9% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

5.1.7. Uji Analisis Jalur (Path)

Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kasualitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, I : 2019: 245). Untuk lebih jelasnya analisis jalurnya dapat diuraikan sebagai berikut:

5.1.7.1. Kecerdasan Emosional-*Employee Engagement*-Kinerja Pegawai

5.1.7.1.1. Analisis regresi Kecerdasan Emosional (KE) terhadap Kinerja

Pegawai (KP) -> koefisien c

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.971	1.078		3.685	.000
	TKE	.974	.088	.698	11.043	.000

a. Dependent Variable: TKP

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien c adalah sebesar 0.974 ($\beta_c=0.698$), dengan $t_c=11.043$ dan signifikansi $p<0,05$. Dengan demikian KE secara signifikan mempengaruhi KP (atau $c \neq 0$) dan kriteria pertama terpenuhi.

5.1.7.1.2. Analisis regresi Kecerdasan Emosional (KE) terhadap *Employee*

Engagement (EE) -> koefisien a

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.973	.874		2.258	.026
	TKE	.824	.071	.714	11.524	.000

a. Dependent Variable: TEE

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien a adalah sebesar 0.824 ($\beta_a=0.714$), dengan $t_a=11.524$ dan signifikansi $p<0,05$. Dengan demikian KE secara signifikan mempengaruhi EE (atau $a\neq 0$) dan kriteria kedua terpenuhi.

5.1.7.1.3. Analisis regresi Kecerdasan Emosional (KE) dan *Employee*

Engagement (EE) terhadap Kinerja Pegawai (KP) -> koefisien b

dan c'

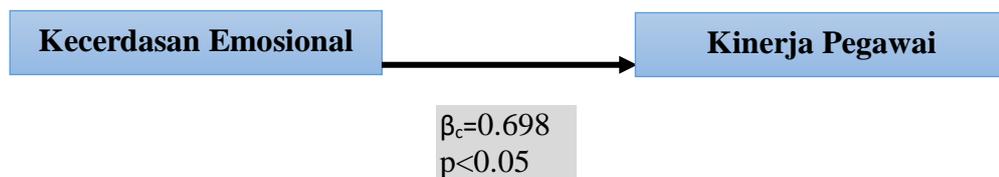
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.648	.926		2.860	.005
	TKE	.422	.106	.302	3.974	.000
	TEE	.670	.092	.555	7.296	.000

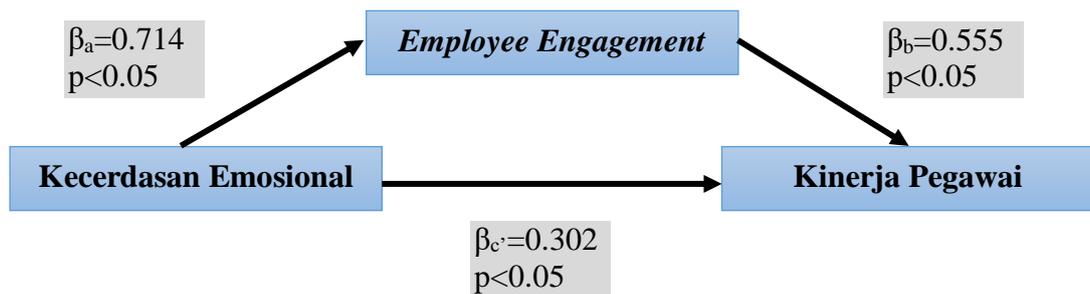
a. Dependent Variable: TKP

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien b adalah sebesar 0,670 ($\beta_b=0.555$) dan nilai koefisien c' adalah sebesar 0.422 ($\beta_{c'}=0.302$). Nilai $t_b=7.296$ dan signifikansi $p<0,05$, sedangkan nilai $t_{c'}=3.974$ dan signifikansi $p<0.05$. Dengan demikian EE secara signifikan mempengaruhi KP (atau $a\neq 0$) dan KE signifikan mempengaruhi KP (atau $c'\neq 0$), maka kriteria ketiga tidak terpenuhi. Karena koefisien c' secara statistik signifikan dan terdapat mediasi yang signifikan juga, maka terjadi mediasi parsial. Secara sederhana, hasil ketiga analisis regresi tersebut dapat digambarkan dalam diagram di bawah ini.

Analisis regresi tanpa mediator:



Analisis regresi dengan mediator:



Dikarenakan dua dari tiga kriteria adanya variabel mediator terpenuhi, ditambah lagi efek kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai signifikan ketika variabel *employee engagement* dimasukkan ke analisis, maka *employee engagement* menjadi mediator parsial hubungan antara kecerdasan emosional dengan kinerja pegawai. Dari gambar tersebut juga dapat diketahui efek total

kecerdasan emosional ke kinerja pegawai (jalur c) sebesar 0.698, efek langsung kecerdasan emosional ke kinerja pegawai (jalur c') sebesar 0.302 dan efek tidak langsung kecerdasan emosional ke kinerja pegawai (jalur axb) sebesar $0.714 \times 0.555 = 0.396$. Efek total merupakan penjumlahan dari efek langsung ditambah efek tidak langsung ($c = c' + ab$).

5.1.7.2. *Servant Leadership-Employee Engagement-Kinerja Pegawai*

5.1.7.2.1. Analisis regresi *Servant Leadership (SL)* terhadap *Kinerja Pegawai (KP)* -> koefisien c

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.659	1.120		6.841	.000
	TSL	.674	.092	.543	7.319	.000

a. Dependent Variable: TKP

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien c adalah sebesar 0.674 ($\beta_c=0.543$), dengan $t_c=7.319$ dan signifikansi $p<0,05$. Dengan demikian SL secara signifikan mempengaruhi KP (atau $c \neq 0$) dan kriteria pertama terpenuhi.

5.1.7.2.2. Analisis regresi *Servant Leadership* (SL) terhadap Employee Engagement (EE) -> koefisien a

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.103	.973		6.273	.000
	TSL	.486	.080	.473	6.067	.000

a. Dependent Variable: TEE

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien a adalah sebesar 0.486 ($\beta_a=0.473$), dengan $t_a=6.067$ dan signifikansi $p<0,05$. Dengan demikian SL secara signifikan mempengaruhi EE (atau $a \neq 0$) dan kriteria kedua terpenuhi.

5.1.7.2.3. Analisis regresi *Servant Leadership* (SL) dan Employee Engagement (EE) terhadap Kinerja Pegawai (KP) -> koefisien b dan c'.

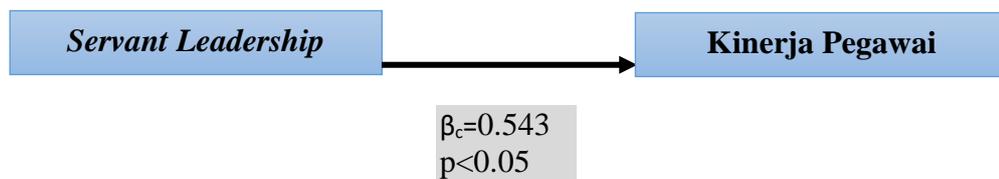
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.779	.924		3.007	.003
	TSL	.286	.075	.230	3.788	.000
	TEE	.800	.073	.662	10.890	.000

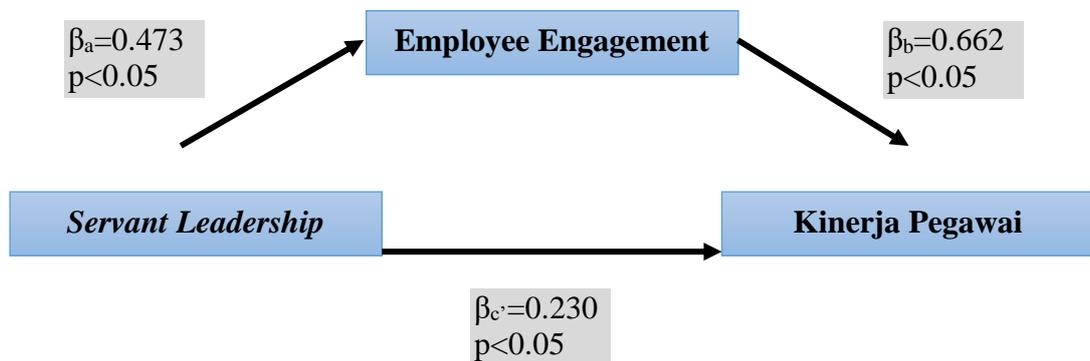
a. Dependent Variable: TKP

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien b adalah sebesar 0,800 ($\beta_b=0.662$) dan nilai koefisien c' adalah sebesar 0.286 ($\beta_{c'}=0.230$). Nilai $t_b=10.890$ dan signifikansi $p<0,05$, sedangkan nilai $t_{c'}=3.788$ dan signifikansi $p<0.05$. Dengan demikian EE secara signifikan mempengaruhi KP (atau $a\neq 0$) dan SL signifikan mempengaruhi KP (atau $c'\neq 0$), maka kriteria ketiga tidak terpenuhi. Karena koefisien c' secara statistik signifikan dan terdapat mediasi yang signifikan juga, maka terjadi mediasi parsial. Secara sederhana, hasil ketiga analisis regresi tersebut dapat digambarkan dalam diagram di bawah ini.

Analisis regresi tanpa mediator:



Analisis regresi dengan mediator:



Dikarenakan dua dari tiga kriteria adanya variabel mediator terpenuhi, ditambah lagi efek *servant leadership* terhadap kinerja pegawai signifikan ketika

variabel *employee engagement* dimasukan ke analisis, maka *employee engagement* menjadi mediator parsial hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja pegawai. Dari gambar tersebut juga dapat ketahui efek total *servant leadership* terhadap kinerja (jalur c) sebesar 0.543, efek langsung *servant leadership* terhadap kinerja (jalur c') sebesar 0.230 dan efek tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja (jalur axb) sebesar $0.473 \times 0.662 = 0.313$. Efek total merupakan penjumlahan dari efek langsung ditambah efek tidak langsung ($c = c' + ab$).

5.1.8. Uji Hipotesis

5.1.8.1. Uji T

5.1.8.1.1. Model Regresi I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.325	.975		1.359	.177
	TKE	.366	.103	.263	3.543	.001
	TSL	.244	.073	.197	3.339	.001
	TEE	.592	.091	.490	6.474	.000

a. Dependent Variable: TKP

Uji t pertama dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh Kecerdasan Emosional (KE) terhadap Kinerja Pegawai (KP). Berdasarkan tabel output SPSS "Coefficients" diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel Kecerdasan Emosional (KE) adalah sebesar 0,001. Karena nilai Sig.= 0,001 < probabilitas

0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H₁ atau hipotesis pertama diterima. Artinya ada pengaruh Kecerdasan Emosional (KE) terhadap Kinerja Pegawai (KP).

Uji t kedua dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Servant leadership* (SL) terhadap Kinerja Pegawai (KP). Berdasarkan tabel output SPSS "Coefficients" diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel *Servant leadership* (SL) adalah sebesar 0,001. Karena nilai Sig.= 0,001 < probabilitas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H₂ atau hipotesis kedua diterima. Artinya ada pengaruh *Servant leadership* (SL) terhadap Kinerja Pegawai (KP).

Uji t ketiga dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Employee Engagement* (EE) terhadap Kinerja Pegawai (KP). Berdasarkan tabel output SPSS "Coefficients" diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel *Employee Engagement* (EE) adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig.= 0,000 < probabilitas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H₃ atau hipotesis ketiga diterima. Artinya ada pengaruh *Employee Engagement* (EE) terhadap Kinerja Pegawai (KP).

5.1.8.1.2. Model Regresi II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.734	.944		.778	.438
	TKE	.723	.077	.627	9.385	.000
	TSL	.205	.069	.199	2.986	.003

a. Dependent Variable: TEE

Uji t pertama dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh Kecerdasan Emosional (KE) terhadap *Employee Engagement* (EE). Berdasarkan tabel output SPSS "Coefficients" diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel Kecerdasan Emosional (KE) adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig.= 0,000 < probabilitas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H₁ atau hipotesis pertama diterima. Artinya ada pengaruh Kecerdasan Emosional (KE) terhadap *Employee Engagement* (EE).

Uji t kedua dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Servant leadership* (SL) terhadap *Employee Engagement* (EE). Berdasarkan tabel output SPSS "Coefficients" diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel *Servant leadership* (SL) adalah sebesar 0,003. Karena nilai Sig.= 0,003 < probabilitas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H₂ atau hipotesis kedua diterima. Artinya ada pengaruh *Servant leadership* (SL) terhadap *Employee Engagement* (EE).

5.1.8.2. Uji F

5.1.8.2.1. Model Regresi I

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	654.083	3	218.028	84.688	.000 ^a
Residual	324.386	126	2.574		
Total	978.469	129			

a. Predictors: (Constant), TEE, TSL, TKE

b. Dependent Variable: TKP

Berdasarkan tabel output SPSS "ANOVA", diketahui nilai Sig. adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig. 0,000 < 0,05, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji F dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima atau dengan kata lain Kecerdasan Emosional (KE), *Servant leadership* (SL) dan

Employee Engagement (EE) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (KP).

5.1.8.2.2. Model Regresi II

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	363.219	2	181.610	74.964	.000 ^a
	Residual	307.673	127	2.423		
	Total	670.892	129			

a. Predictors: (Constant), TSL, TKE

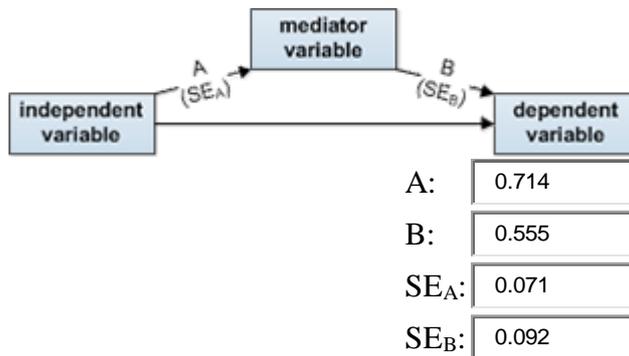
b. Dependent Variable: TEE

Berdasarkan tabel output SPSS “ANOVA”, diketahui nilai Sig. adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig. $0,000 < 0,05$, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji F dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima atau dengan kata lain Kecerdasan Emosional (KE) dan *Servant leadership* (SL) secara simultan berpengaruh terhadap *Employee Engagement* (EE).

5.1.9. Uji Sobel (Signifikansi Efek Tidak Langsung)

5.1.9.1. Kecerdasan Emosional-*Employee Engagement*-Kinerja Pegawai

Adanya peran mediator juga dapat dilihat dari signifikansi efek tidak langsung. Untuk melihat besarnya pengaruh tidak langsung dan menguji signifikansinya, dapat dilakukan dengan Sobel test. Output dari hasil perhitungan adalah sebagai berikut.

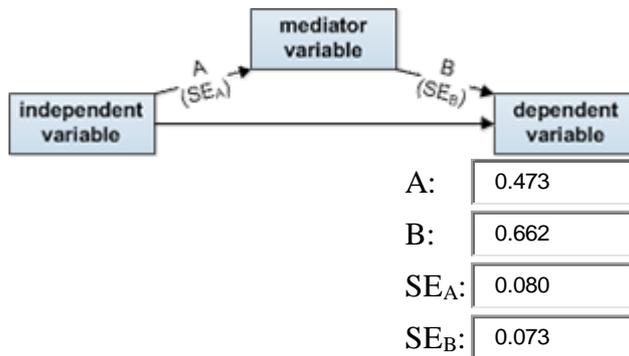


Sobel test statistic: 5.17319027
 One-tailed probability: 0.00000012
 Two-tailed probability: 0.00000023

Dari gambar tersebut, hasil perhitungan sobel test diperoleh nilai test statistics atau z hitung sebesar $5.173 > z$ standar 1,96 dengan $\alpha < 0.05$. Dengan demikian dapat disimpulkan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, kecerdasan emosional meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu sebelum meningkatkan kinerja pegawai.

5.1.9.2. *Servant Leadership-Employee Engagement-Kinerja Pegawai*

Adanya peran mediator juga dapat dilihat dari signifikansi efek tidak langsung. Untuk melihat besarnya pengaruh tidak langsung dan menguji signifikansinya, dapat dilakukan dengan Sobel test. Output dari hasil perhitungan adalah sebagai berikut.



Sobel test statistic: 4.95280610
 One-tailed probability: 0.00000037
 Two-tailed probability: 0.00000073

Dari gambar tersebut, hasil perhitungan sobel test diperoleh nilai test statistics atau z hasil hitung $4.952 > z$ standar 1,96 dengan $\alpha < 0.05$. Dengan demikian dapat disimpulkan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, *servant leadership* meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu sebelum meningkatkan kinerja pegawai.

5.2. Pembahasan

Hasil pada output Regresi Model I pada bagian tabel “Coefficients” dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu Kecerdasan Emosional (KE), *Servant leadership* (SL) dan *Employee Engagement* (EE) masing-masing 0,001 dan 0,001 serta 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini kita dapat menyimpulkan bahwa Regresi Model I, yakni variabel KE, SL dan EE berpengaruh signifikan terhadap KP. Besarnya nilai R² atau R Square yang terdapat pada tabel Model Summary adalah sebesar 0,668, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh KE, SL dan EE terhadap KP adalah

sebesar 66,8% sementara sisanya 33,2% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Mengacu pada output Regresi Model II pada bagian tabel “Coefficients” dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu Kecerdasan Emosional (KE) dan *Servant leadership* (SL) masing-masing 0,000 dan 0,003 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model II, yakni variabel KE dan SL berpengaruh signifikan terhadap EE. Besarnya nilai R² atau R Square yang terdapat pada tabel Model Summary adalah sebesar 0,541, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh KE dan SL terhadap EE adalah sebesar 54,1% sementara sisanya 45,9% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

5.2.1. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji t konstruk I pada tabel output SPSS "Coefficients" diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel Kecerdasan Emosional (KE) adalah sebesar 0,001. Karena nilai Sig.= 0,001 < probabilitas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H₁ atau hipotesis pertama diterima. Artinya ada pengaruh Kecerdasan Emosional (KE) terhadap Kinerja Pegawai (KP).

Adanya pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai, diperkuat dari hasil analisis jalur (path) dapat kita ketahui nilai koefisien c adalah sebesar 0.974 ($\beta_c=0.698$), dengan $t_c=11.043$ dan signifikansi $p<0,05$. Dengan demikian KE secara signifikan mempengaruhi KP.

Berpengaruhnya kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai pada Bappelitbangda dan BPKPAD dalam melaksanakan aktivitas untuk

menyelesaikan pekerjaan, karena para pegawai memiliki kesadaran diri dalam bekerja. Pernyataan ini mengkonfirmasi kebenaran apa yang dikatakan (Kasali,R, 2019 : 41-42) bahwa konsep diri “harga diri” mampu mendorong seseorang untuk memahami kekuatan yang ada dalam diri kita tanpa merasa diri kita lebih baik dari orang sehingga kita dapat memberikan hal yang baik dalam bekerja. Hal yang sama juga disampaikan oleh (Blount Jeb, 2017: 78) bahwa kesadaran diri adalah “ibu” dari perubahan, pertumbuhan, perkembangan dan kemajuan yang mampu mendorong kita untuk bekerja lebih baik.

Disamping kesadaran diri dapat pula dijelaskan bahwa memotivasi diri untuk bekerja juga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Hal ini senada dengan apa yang dikatakan (Cooper,R,K. & Sawaf, A. 2001 :104-105) bahwa pada dasarnya sebagai seorang manajer atau pegawai harus menanamkan dalam diri untuk senantiasa mengusahakan kemajuan dan memotivasi diri dalam bekerja. Pada kantor Bappelitbangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar memotivasi diri merupakan hal yang penting bagi para pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik.. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim (2013:142), dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behaviord* dan Dampaknya pada Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Anutapura dan Rumah Sakit Undata Palu, mengatakan bahwa kecerdasan emosional dari aspek *self motivation* atau kemampuan memotivasi diri berdampak signifikan terhadap kinerja, karena memotivasi diri merupakan landasan keberhasilan terwujudnya kinerja yang tinggi.

Selain kedua faktor tersebut di atas, mampu membangun hubungan dengan sesama rekan kerja dengan baik juga hal yang berkontribusi berpengaruhnya kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Hal ini searah dengan apa yang disampaikan oleh (Masaong, A.K, & Tilome, A.A., 2011:83) bahwa mengolah relasi, atau hubungan baik akan sangat baik dalam iklim bekerja. (Blound Jeb,2017:25), mengatakan bahwa kemampuan kita menjalin hubungan dengan teman kerja dalam hal ini mendengarkan mereka adalah kunci untuk terhubung dan dapat menyelesaikan hal yang penting untuk kepentingan organisasi.

Hasil penelitian ini yang mengatakan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ardiansyah, y & Sulistiyowati, 2018 : 98) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Guru, yang hasilnya menyebutkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional pegawai/guru, maka akan semakin mudah mengenali emosi sehingga mempengaruhi dalam bekerja. Hal yang sama juga dikatakan oleh (Kurniati, M, 2016:164), dalam penelitiannya dengan judul Peran Budaya Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Dinas Pariwisata DIY), mengatakan bahwa kecerdasan emosional sangat diperlukan dalam menggerakkan organisasi, ketidakmampuan pegawai dalam mengelola kecerdasan emosionalnya akan berdampak pada terganggunya kinerja pegawai. Berpengaruhnya kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yudistiro, I.,A, 2015:47) dengan judul

Pengaruh Kecerdasan Emosional, Lingkungan Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Guru dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderasi, mengatakan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional pegawai/guru maka akan semakin berpengaruh terhadap kinerja pegawai/guru.

5.2.2. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil Uji t berdasarkan tabel output SPSS "Coefficients" diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel *Servant leadership* (SL) adalah sebesar 0,001. Karena nilai Sig.= 0,001 < probabilitas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H₂ atau hipotesis kedua diterima. Artinya ada pengaruh *Servant leadership* (SL) terhadap Kinerja Pegawai (KP).

Berpengaruhnya *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai juga dapat dilihat dari komponen yang membentuk *servant leadership* yakni, integritas (challengers), altruism (altruism) dan pemberdayaan (empowerment). Dalam pengamatan yang dilakukan pada kantor Bappeltibangda dan BPKPAD, integritas seorang pemimpin dalam hal ini kemampuan pimpinan berkomunikasi dengan jujur kebawahan (SL1) dapat berkontribusi terhadap kinerja pegawai. tersebut, meskipun 39,23 responden mengatakan kurang setuju jika pemimpin berkata jujur ke bawahannya. Hal ini disebabkan bahwa kadang dalam dunia birokrasi ada hal – hal yang diketahui pimpinan tidak perlu dikomunikasikan atau diketahui oleh pegawai atau staf. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Greene, R, 2006:37), bahwa dalam pergaulan baik itu organisasi ataupun keseharian jangan terlalu mempercayai atau terbuka, tetapi hendaknya kita memperhatikan dan mencatat setiap perubahan dalam suhu emosional, sehingga apa yang menjadi harapan kita

dapat kita kelola dengan baik yang pada akhirnya mampu mencapai kinerja yang baik.

Disamping integritas, altruism dalam hal ini menumbuhkan sikap selalu membantu sesama rekan kerja dalam bekerja (SL2), juga merupakan hal yang sangat penting. Dalam pengamatan yang dilakukan selama penelitian, mengingat Bappelitbangda dan BPKPAD adalah OPD yang tingkat mobilitas dan aktivitasnya yang tinggi, maka menjadi sebuah keniscayaan membantu rekan dalam bekerja adalah hal penting. Pernyataan ini terkonfirmasi dengan pernyataan (Yulk, G, 2017:474-475) yang mengatakan bahwa senang membantu orang lain, bersedia mengambil resiko dan menempatkan kebutuhan umum diatas kebutuhan diri sendiri adalah hal yang baik untuk meningkatkan kinerja.

Selanjutnya (Burkhardt, J., & Spears, L.C. 2002:227) mengatakan bahwa kesadaran umum, dan terutama kesadaran diri, memperkuat pemimpin yang melayani. Kesadaran diri membantu seseorang dalam memahami masalah yang melibatkan etika dan nilai dan memungkinkan seseorang untuk mendekati situasi dari posisi yang lebih terintegrasi dan holistik. Dengan kemampuan kesadaran diri membantu teman dalam bekerja pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Unsur lain *servant leadership* yang berpengaruh selain, integritas dan altruism adalah pemberdayaan (empowerment). Dalam melaksanakan tugas keseharian pada kantor Bappeltibangda dan BPKPAD Kepulauan Selayar, dibutuhkan pemberdayaan. Hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab yang ada hanya bisa diselesaikan jika kita memberdayakan pegawai sesuai dengan

tugas dan tanggung-jawabnya masing – masing. Memberdayakan pegawai sesuai dengan beban dan tugasnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa dihargai. Ketika pegawai diberdayakan dan dihargai terhadap apa yang dilaksanakan secara tidak langsung akan meningkatkan percaya diri dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang dikatakan (Sule, E.T. & Priansa, D.J., 2018 : 89-90), bahwa pimpinan yang memberdayakan (memberikan kesempatan yang cukup kepada pegawai) untuk melaksanakan tugas-tugasnya serta memberikan kesempatan pegawai untuk berinteraksi dengan pegawai lainnya, memungkinkan akan melahirkan ide-ide baru yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

Selanjutnya pernyataan diatas tersebut juga sejalan dengan apa yang dikatakan (Yulk, G., 2017: 474) bahwa manfaat potensial kepemimpinan melayani dalam hal ini memberdayakan pegawai, akan meningkatkan kepercayaan, melahirkan loyalitas dan kepuasan mereka terhadap pimpinan. Dengan kondisi ini pimpinan lebih mudah memengaruhi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berpengaruhnya *servant leadership* terhadap kinerja pegawai juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Gunawan, B., 2017) dengan judul Pengaruh *Servant Leadership* Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan di Kabupaten Lampung Tengah, yang mengatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap Kinerja pegawai khususnya pada aspek saling membantu dan kerja sama antar pegawai.

Selanjutnya (Simamora, P., 2020) dengan judul penelitian Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* dan *Organizational citizenship Behavior (OCB)* sebagai Variabel Mediasi mengatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka semakin tinggi nilai-nilai dan karakteristik *Servant Leadership* akan semakin meningkatkan kinerja karyawan dimana pimpinan berfokus pada pengembangan potensi dan kompetensi sehingga tumbuh *value* yang unik dimana hal tersebut dibutuhkan perusahaan dalam memenangkan persaingan.

5.2.3. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji t, tabel output SPSS "Coefficients" diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel *Employee Engagement* (EE) adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig.= 0,000 < probabilitas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H₃ atau hipotesis ketiga diterima. Artinya ada pengaruh *Employee Engagement* (EE) terhadap Kinerja Pegawai (KP).

Berpengaruhnya *employee engagement* pada penelitian ini, berdasarkan pengamatan itu tidak terlepas dari unsur – unsur yang ada pada *employee engagement*. Unsur- unsur tersebut adalah *Vigor* (semangat), *Dedication* (dedikasi) dan *Absorption* (keterikatan).

Antusiasnya pegawai Bappelitbangda dan BPKPAD dalam bekerja itu tidak terlepas dari adanya kesadaran bahwa pekerjaan hanya bisa kita lakukan dengan baik jika kita memiliki antusiasme yang tinggi. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh (Kartono, 2017:19-20) bahwa semangat (antusiasme) mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan

seseorang, sebuah usaha untuk terus enerjik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas sehingga mampu meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

Marrelli, A. F. (2011:12), dengan judul penelitiannya *Employee Engagement And Performance Management In The Federal Sector*, mengatakan bahwa pemimpin di semua tingkatan, dari manajer garis depan hingga eksekutif puncak, dapat mengambil banyak tindakan untuk memfasilitasi motivasi dan keterlibatan pegawai sehingga meningkatkan semangat (*vigor*) dan dengan demikian secara substansial dapat meningkatkan kinerja.

Unsur lain dari *employee engagement* yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *dedication* (dedikasi). Berpengaruhnya dedikasi dalam bentuk loyalitas pegawai, di kantor Bappelitbangda dan BPKPAD disebabkan karena para pegawai memahami bahwa hakekat mereka diangkat menjadi pegawai adalah untuk memberikan pelayanan sesuai bidang tugas mereka. Dedikasi dianggap sebagai sebuah nilai yang perlu dijaga. Dengan adanya dedikasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang dikatakan (Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Shimazu, A., 2010 : 44), dalam penelitiannya yang berjudul *The push and pull of work : the differences between workaholism and work engagement*, bahwa dengan dedikasi dapat meningkatkan kinerja.

Selain *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) unsur lain adalah *Absorption* (keterikatan). Hal ini terjadi karena para pegawai merasa jika dalam bekerja hasil kerja kurang maksimal maka akan berdampak pada kredibilitas

organisasi, pegawai merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja adalah bagian yang terpenting untuk senantiasa dijaga nama baiknya melalui dedikasi yang tinggi.

Dengan mengembangkan diri dalam bekerja, maka pengetahuan dan keterampilan semakin meningkat, minat dalam bekerja semakin kuat, yang pada akhirnya kualitas kinerja pegawai semakin tinggi. Pernyataan ini senada dengan pernyataan (Kartono, 2017:20) bahwa *Absorption* ditandai dimana seseorang benar-benar tenggelam dalam bekerja dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan.

(Sweetman, D & Luthans, F., 2010:57), bahwa dengan *absorpsi* (keterikatan) , individu atau pegawai akan bekerja dengan sepenuh hati, memiliki kepercayaan diri dan optimisme serta ketahanan dalam mengerjakan tugas – tugas sehingga kinerja individu/pegawai dapat meningkat.

(Ariani, D, W., 2013:51) dengan judul penelitiannya *The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior*, mengatakan bahwa pegawai yang memiliki keterlibatan mampu melakukan tugas mereka secara efisien. Disamping itu pegawai menganggap semua aspek pekerjaan sebagai bagian dari domain mereka, dan kemudian, mereka keluar dari peran mereka untuk bekerja menuju tujuan mereka. (Macey, W.H, & Schneider, B, : 2008 : 27), mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan kunci keunggulan suatu organisasi untuk tetap dapat bersaing dan membuat pegawai tetap produktif dan berkinerja tinggi.

5.2.4. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Hasil uji t berdasarkan tabel output SPSS "Coefficients" diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel *Servant leadership* (SL) adalah sebesar 0,003. Karena nilai Sig.= 0,003 < probabilitas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H₄ atau hipotesis keempat diterima. Artinya ada pengaruh *Servant leadership* (SL) terhadap *Employee Engagement* (EE).

Berpengaruhnya *servant leadership* terhadap *employee engagement* dari pengamatan empirik di lapangan disebabkan karena adanya penghargaan pimpinan terhadap hasil kerja pegawai yang ada. Dengan adanya penghargaan yang diberikan pimpinan, pegawai merasa dihargai dan dengan sendirinya akan timbul rasa keterikatan dan perasaan memiliki terhadap organisasi. Pernyataan ini senada dengan apa yang dikatakan (Spears, L. C., 2010) dalam artikelnya yang berjudul *Tracing The Past, Present, and Future Of Servant Leadership* bahwa pemimpin yang berusaha untuk memahami dan berempati dengan orang lain atau memahami rekan kerja, akan meningkatkan keterikatan pegawai terhadap tugas dan tanggung-jawabnya.

Selain hal tersebut diatas pemberian penghargaan kepada bawahan juga berdampak pada adanya perasaan bahwa pegawai merasa dibutuhkan pemikirannya (peran individu), dihargai kemampuannya sehingga pegawai bergairah untuk bekerja. Pernyataan ini senada dengan apa yang dikatakan oleh (Showkier, J. D., 2010 : 159) dalam artikelnya yang berjudul *The Business case For Servant – Leadership* kepemimpinan yang melayani membutuhkan revolusi dalam pemikiran, niat, dan praktik. Penting bagi revolusi ini adalah mengejar

asumsi mendasar tentang kemampuan manusia dan kontribusi individu terhadap organisasi sehingga meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Berpengaruhnya *servant leadership* terhadap *employee engagement* juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Carter, D & Baghurs, T., 2013 : 461) dengan judul *The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement*, yang mengatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *employee engagement*, khususnya dengan komitmen, loyalitas, kepemilikan, dan partner secara keseluruhan yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

5.2.5. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Employee Engagement*

Hasil Uji t, berdasarkan tabel output SPSS "Coefficients" diketahui nilai Signifikansi (Sig) variabel Kecerdasan Emosional (KE) adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig.= 0,000 < probabilitas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H₅ atau hipotesis kelima diterima. Artinya ada pengaruh Kecerdasan Emosional (KE) terhadap *Employee Engagement* (EE).

Berpengaruhnya kecerdasan emosional terhadap *employee engagement* dari pengamatan secara empiris di lapangan karena para pegawai mampu mengelola emosi mereka, meskipun beban kerja pada kantor Bappelitbangda dan BPKPAD sangat dinamis. Dengan kemampuan mengelola emosi maka tingkat keterikatan antara sesama rekan pegawai dapat ditingkatkan. Pernyataan ini didukung oleh pernyataan (Goleman, D, 2020 : 56) yang mengatakan bahwa orang-orang yang memiliki kemampuan mengelola emosi akan mampu menjalin hubungan baik dengan baik, mudah bangkit sehingga dimanapun mereka bekerja

akan mampu bersinergi dan membangun keterikatan dengan orang disekelilingnya.

Unsur kecerdasan emosional yakni, memotivasi diri sendiri, berdasarkan pengamatan juga menjadi penyebab meningkatkan *employee engagement*. Dengan memotivasi diri akan melahirkan rasa percaya diri. Dengan adanya rasa percaya diri akan mudah melakukan kerjasama dengan pegawai lain yang pada akhirnya mampu menumbuhkan sikap dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat (Cooper, R.K., Sawaf, D.A., 2001:170) yang menyatakan bahwa dengan kemampuan kita mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, akan mudah menjalin kerjasama dengan rekan pegawai. Jika kita mudah menjalin komunikasi dengan pegawai lain, maka keterikatan antara sesama pegawai akan meningkat dan pada akhirnya akan mencapai tujuan organisasi.

Suehs, D (2015), dalam penelitiannya yang berjudul “*Emotional Intelligence and Employee Engagement: A Quantitative Study to Explore the Relationship between the Emotional Intelligence of Frontline Managers and Supervisors and the degree of Employee Engagement of their Direct Reports in a Tertiary Care Health Care Setting*”, menyatakan bahwa dengan kecerdasan emosional dan keterlibatan karyawan pemimpin dapat mempengaruhi staf sedemikian rupa sehingga mereka ingin melakukan yang terbaik, terutama selama masa perubahan yang cepat. Dengan kecerdasan emosional yang baik akan berdampak pada keterikatan pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi.

5.2.6. Analisis Mediasi dan *Antecedent*

Dari hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* pada kedua konstruk dalam penelitian ini, berfungsi sebagai parsial mediasi.

Pada konstruk kecerdasan emosional - *employee engagement* – kinerja pegawai, pada perhitungan sobel test diperoleh nilai test statistics atau z hitung sebesar $5.173 > z$ standar 1,96 dengan $\alpha < 0.05$. Dengan demikian dapat disimpulkan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai memediasi secara parsial hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, kecerdasan emosional meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu sebelum meningkatkan kinerja pegawai.

Begitu pula pada konstruk *servant leadership* - *employee engagement* - kinerja pegawai, dari perhitungan sobel test diperoleh nilai test statistics atau z hasil hitung $4.952 > z$ standar 1,96 dengan $\alpha < 0.05$. Dengan demikian dapat disimpulkan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai memediasi secara parsial hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, *servant leadership* meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu sebelum meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya selain analisis mediasi diatas, dapat pula disimpulkan bahwa dalam penelitian ini yang dimaksud variabel *antecedent* dari *employee engagement* adalah kecerdasan emosional dan *servant leadership*. Pernyataan ini terkonfirmasi dari pernyataan (Shucka, B., Reio, T.G, Jr & Roccob, T.S., 2011:430) dengan judul penelitian *Employee engagement: an examination of*

antecedent and outcome variables, bahwa yang dinamakan *antecedent* adalah variabel independen selain variabel mediasi dan variabel dependen.

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kecerdasan emosional (KE) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (KP). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional maka kinerja pegawai semakin meningkat.
2. *Servant leadership* (SL) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (KP). Hal ini mengindikasikan bahwa jika *servant leadership* tinggi, maka kinerja pegawai dapat meningkat.
3. *Servant leadership* (SL) berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (EE). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *servant leadership* pegawai maka *employee engagement* pegawai juga meningkat.
4. Kecerdasan emosional (KE) berpengaruh positif terhadap terhadap *employee engagement* (EE). Mengindikasikan bahwa jika kecerdasan emosional tinggi maka *employee engagement* juga tinggi.
5. Kecerdasan emosional (KE) berpengaruh positif terhadap terhadap *employee engagement* (EE). Mengindikasikan bahwa jika kecerdasan emosional tinggi maka *employee engagement* juga tinggi.

6.2. Implikasi

1. Implikasi dari hasil temuan ini, menunjukkan pentingnya untuk meningkatkan kecerdasan emosional, *servant leadership* dan *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kemampuan pegawai mengelola emosi, mengendalikan diri dan menjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja baik ditempat kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat
2. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan berkontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang MSDM. Hal ini dapat kita lihat dari beberapa penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Sholiha, M (2019:53) dengan judul penelitian Pengaruh *Emotional Quotient* Dan *Spiritual Quotient* Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang Melalui *Engagement* sebagai variabel *intervening*, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan *emotional quotient* terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Caerter, D., & Baghurs, T. (2013) dengan judul *The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement* yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh (Lukar, M.B.B., Greis M. Sendow, G.M., & Saerang.R.T., 2020), yang berjudul *Influence Of Work Competence, Emotional Intelligence, And Work Involvement Of Employee Performance In Bulog Divre Sulut And Gorontalo Offices* yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja. Secara empiris hasil penelitian ini diperkuat oleh beberapa teori,

seperti teori agensi yang dikemukakan oleh (Linder,S & N.J. 2013), yang menyatakan bahwa teori agensi mempelajari masalah dan solusi, dengan bekerja sama tujuan para pihak dapat diwujudkan. Teori Organisasi juga mendukung temuan hasil penelitian ini, dimana (Robbins, S.P. dan P.A, 2018) mengatakan bahwa dalam organisasi merupakan suatu unit sosial, yang hanya dengan meningkatkan kinerja (bekerja sama) maka tujuan organisasi dapat terwujud. Teori Kecerdasan Emosional juga menguatkan hasil temuan penelitian ini. (Daniel Goleman, 2020) mengatakan bahwa kemampuan kita mengendalikan emosi, memotivasi diri sehingga tugas – tugas secara jernih dapat diselesaikan.

3. Dari hasil pengamatan, penulis berpendapat bahwa penggunaan *employee engagement* sebagai variabel mediasi masih jarang digunakan apalagi jika dihubungkan dengan model penelitian yang peneliti gunakan, sehingga penulis berpendapat bahwa penggunaan *employee engagement* merupakan (novelty), sehingga implementasinya secara umum dapat diterapkan pada lingkup pemerintahan Kabupaten Kepulauan Selayar.

6.3. Saran

Dalam penelitian ini penulis telah berupaya menerapkan prosedur ilmiah dengan baik sesuai ketentuan dan standar yang ada, meskipun demikian ada beberapa keterbatasan dikarenakan masih ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kecerdasan emosional, *servant leadership* dan *employee engagement*. Terkait dengan hal tersebut maka secara umum penulis menyarankan hal – hal sebagai berikut:

1. Pimpinan Bappelitbangda dan BPKPAD diharapkan mendorong setiap pegawainya untuk meningkatkan kecerdasan emosional, terutama pada item kesadaran diri dan memotivasi diri dalam bekerja.
2. Pimpinan Bappelitbangda dan BPKPAD diharapkan memotivasi setiap pegawainya untuk meningkatkan *servant leadership*, khususnya pada item komunikasi, dilakukan dengan baik dan jujur kepada bawahan ataupun ke sesama pegawai, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Pimpinan Bappelitbangda dan BPKPAD diharapkan mengupayakan setiap pegawainya untuk meningkatkan *employee engagement*, khususnya pada item senantiasa antusias dalam bekerja sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
4. Pimpinan Bappelitbangda dan BPKPAD diharapkan memberikan semangat kepada setiap pegawainya untuk meningkatkan kinerja pegawai, khususnya pada item senantiasa antusias dalam bekerja sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
5. Bagi peneliti yang ingin melaksanakan penelitian sejenis agar memperhatikan hal – hal terkait perlunya penambahan variabel baru, serta memerhatikan betul terkait desain questioner, agar dalam mengambil kesimpulan terkait peningkatan kinerja dapat lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- , Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2019 Tentang Klasifikasi, Kodefikasi Dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan Dan Keuangan Daerah.
- , Kabupaten Kepulauan Selayar Dalam Angka, 2019. Badan Pusat Statistik Kabupaten Kepulauan Selayar. BPS. Benteng.
- Agustang, A.S.R.P. 2017. Faktor lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pt. Hadji kalla toyota cabang urip sumoharjo di makassar *Work environment factors and its influences on employees' performances at pt. Hadji kalla toyota branch urip sumoharjo in makassar. Tesis Program Pascasarjana Universitas Negeri. Makassar.*
- Aprisani.,Josephine, T & Anggraini, N. 2016. “Hubungan Kecerdasan Emosional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Seluruh Bagian Divisi PT.. PLN (persero) area Bekasi. *Foundamental Management Journal. Vol. 2. No.1*
- Ardiansyah, Y, & Sulistiyowati, L.H., 2018 . *Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai.* Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Vol 2, (1), 2018, 91-100. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon, Indonesia.
- Ariani, D.,W., 2013. *The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior.* International Journal of Business Administration Vol. 4, No. 2.
- Ariyanto, D. & Triastity, D. 2011. “Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi,” *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 5 No. 2 . 146.
- Armstrong, M., & Taylor, S., 2013. *Handbokk. Human Resource Management Practice.* 13th edition. Koganpage.
- Asyik, N.F. 2000. Perspektif Agency Theory: Pengaruh Informasi Asimetri Terhadap Manajemen Laba (Menggunakan Pendekatan Agency Framework). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabayahttps://www.researchgate.net/publication/313778260_Perspektif_Agency_Theory_Pengaruh_Informasi_Asimetri_Terdapat_Manajemen_Laba_Menggunakan_Pendekatan_Agency_Framework *Ekuitas* Vol.4 No.1 Maret 2000 : 29-42. Hal. 31 – 32.

- Astoha, 2012. Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan Untuk Kemajuan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*. Volume 3 Nomor 2. Hal. 57
- Ayer, J.E., Pangemanan, L.R.J & Rori, Y.P.I. 2016. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori Agri-Sosio Ekonomi Unsrat, *Jurnal ISSN 1907-4298, Volume 12 Nomor 3A, November 2016 : 27 – 46*.
- Bacal, R. 1999. *Performance Management*. Terjemahan oleh Dharma.S & Irawan,Y 2001. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Beazley, H. & Beggs J., 2002 . *Theaching Servant Leadership. Servant Leadership for the Twenty First Century. Wiley E Book. Edited by. Spears.L.C. & Lawrence M.* New York. Jhon Wiley & Sons, INC
- Blount. J. 2017. *Sales EQ (Bagaimana ultra – high performers memanfaatkan intelegensi emosional untuk memenangkan penjualan.. Diterjemahkan oleh Andavita.P.* Jakarta. Gramedia.
- Bungin, M., B. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu - ilmu Sosial lainnya*. Jakarta. Kencana.
- Burkhardt, J., Spears L.C 2002, *Servant – Leadership and Philanthropic Institutions. Wiley E Book. Edited by. Spears.L.C. & Lawrence M.* New York. Jhon Wiley & Sons, INC
- Busro, M. 2018. *Teori – teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Prenadamedia Group.
- Cahaya, D. T.,Firdaus, M.A., Rachamtullaily & Rinda, T.K. 2019. Kecerdasan Emosional Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. (Produktivitas Kerja karyawan yang dilakukan pada karyawan CV. Boga Jaya Sejahtera). Universitas Ibn Khaldun Bogor, *Manager Jurnal Ilmu Manajemen*. Indonesia Vol. 2, No. 1. Hal. 48 - 60 <http://ejournal.uikabogor.ac.id/index.php/Manager/index>. Hal 50.
- Cahyani, I. A., dan Septayuda, I. 2016. *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Sektor Keramasan Palembang. Jurnal. Seminar Hasil Penelitian*. Palembang. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Darma Palembang.
- Carnegie, D. 2016. *Lifing an Enriched Life. Tuntunan untuk Hidup Lebih Bermakna*. Alih Bahasa, Sabri. A. Jakarta. Kompas Gramedia.

- Carnegie, D. 2018. *Leadership Mastery*. Alih Bahasa Kinanti, S. Jakarta. Kompas Gramedia.
- Carter, D., & Baghurt, T. 2013. *The Influence Of Servant Leadership On Restaurant Employee Engagement*. J.B. Elhis, Springer Science Business .Medis Dordrecht
- Cendani, C. & Tjahjaningsih, 2015. Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) Sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat) . *Media Ekonomi dan Manajemen Vol. 30 No. 2*. Hal. 150
- CHR. Jimmy L. Gaol. 2014. *A to Z Human Capital. Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis)*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Christianty, T.OV. & Widhianingtanti, L.T. 2016 Burnout Ditinjau Dari Employee Engagement Pada Karyawan.. *Psikodimensia volume 15 / 2* edisi juli - desember . (351-373. Hal. 361
- Cooper R.K. & Sawaf, A. 2001. *Executive EQ (Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi. Diterjemahkan oleh Widodo, T.K.* Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Daud, A.,Ferdinand.A.T & Sufian, S. 2018 . *Membangun Agilitas Kolaborasi Layanan Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Dwistanti, Suciati Gita. (2018). *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sekolah Dasar*. Tesis. Tidak diterbitkan Bogor. Universitas Terbuka
- Echdar, S. 2017. *Metode Penelitian Manajemen Dan Bisnis (Panduan Konperhensif Langkah Demi Langkah Penelitian Untuk Skripsi, dan Disertasi*. PT.Ghalia Indonesia. Bogor.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Agency Theory : An Assessment and Review. Stanford University Academy of Management Review.Vol. 14, No. 1, 57-74. Hal. 50-60-61
https://www.jstor.org/stable/258191?seq=1#metadata_info_tab_contents, diunduh tanggal 7 Mei 2020
- Ekman, P. 2013. *Membaca Emosi Orang. Panduan Lengkap Memahami Karakter, perasaan dan Emosi Orang*. Alih Bahasa. Qadir, A.Yogyakarta. Think.
- Fahmi, I, 2018. *Pengantar Ilmu kepemimpinan*. Depok. RajaGrafindo Persada.

- Faizah, Agung, A.A.P. & Widayana, I.W.,. 2020. The Effect of Career Development and Servant Leadership on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in the Employment Agency and Human Resources Development Denpasar City. *International Journal of Contemporary Research and Review www.ijcrr.info* , Vol. 11, Issue. 01 Page no: ME 21741-21751 DOI: <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v11i01.785> (21741 - 21751). Hal. 21748.
- Fauziridwan, M., Adawiyah, W.R. & Ahmad, A.A. 2018. Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) serta dampaknya Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi (JEBA) Volume 20 Nomor 1*. Hal. 3
- Federman, B. 2009. *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*.
- Field, A. 2009. *Discovering Statistics Using SPSS*. Third Edition. Sage Publications. California.
- Ferdinand, A. 2019. Metode Penelitian Manajemen (Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen). Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. 2018, *Aplikasi Multivariate, Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang. BP. UNDIP.
- Goleman, D. 2016. *Social Intelligence. Ilmu Baru Tentang Hubungan Antar Manusia*. Diterjemahkan oleh Iman, H.S. Jakarta. Gramedia
- Goleman, D. 2020. *Emotional Intelligence. Kecerdasan Emosional. Mengapa EI Lebih Penting dari IQ*. Diterjemahkan oleh Hermaya, T. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Gotsis, G & Grimani.K. 2016. "The role of servant leadership in fostering inclusive organizations", *Journal of Management Development, Vol. 35 Iss 8 pp*. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-07-2015-0095>. Hal. 9
- Greenleaf, R.K., 2002. Essentials of servant leadership. Servant Leadership for the Twenty First Century. *Wiley E Book. Edited by. Spears.L.C. & Lawrence M.* New York. Jhon Wiley & Sons, INC.
- Gunawan, B., 2017. *Pengaruh Servant Leadership Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Di Kabupaten Lampung Tengah*. Masters thesis, universitas lampung.

- Green R., 2006. *The 33 Strategies Of War*. 33 Strategi Perang. Alih Bahasa Saputra, A. Tangerang Selatan. Karisma Publishing Group.
- Guritno, B. & waridin (2005), Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74
- Gusniwati, M. 2015. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Minat Belajar terhadap Penguasaan Konsep Matematika Siswa SMAN di Kecamatan Kebon Jeruk,” 31. *Jurnal Formatif* 5 (1): 26-41, 31.
- Habiburrahman & Utama, A.P. 2017. Pengaruh Employee Engegement Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Plasa PT. Telkom Bandar Lampung. *Penelitian Kelompok*. Lembaga Peneliti dan Pengadain masyarakat Universitas Bandar Lampung .
- Hadi, Sunarwan, A.R. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Financia Multi Finance Palopo. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* . Vol. 01 no. 02 (7 -16). Hal. 7. <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurep/article/view/109/100>. Dakses tanggal 27 Mei 2020.
- Hair, J.F, Black, W.,C, Babin, B,J & Anderson, R,E. 2014. Exploratory Factor Analysis. *Pearson New International Edition*. British Library Cataloguing – in – publication data.
- Handoyo, A.W. & Setiawan, R. 2017. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. . *Agora Vol. 5, No.1* . Tanpa Halaman. (Pendahuluan).
- Hardjono, Tri. 2013. Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Empiris pada Kecamatan Mijen Kota Semarang). *Jurnal Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro*. Semarang.
- Haryati,, Sunaryo, H., & ABS, M. Khoirul. 2018. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang. *e-Jurnal Riset Manajemen*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma. Malang.
- Hunger, J.D & Wheelem., T.L. 2003. *Manajemen Strategis*. Terjemahan oleh Agung, J. 2001. Yogyakarta. Andi Yogyakarta.

- Ibrahim, 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Dampaknya Pada Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Anutapura & Rumah Sakit Undata Palu . *e-Jurnal Katalogis, Volume I Nomor 1*. hlm 137.
- Institute for employment studies report summary: Employee Morale During Downsizing. <https://www.employment-studies.co.uk/report-summaries/report-summary-employee-morale-during-downsizing>. Di unduh tanggal 26 Mei 2020.
- Iswanto Y. 2017. Kepemimpinan Pelayan Era Modern. *Jurnal Administrasi Kantor*. 5 (2): 157-172. Hal. 170.
- Jensen, M. C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360. Hal. 5. [www2.bc.edu › phdfincorp](http://www2.bc.edu/phdfincorp). diunduh tanggal 7 Mei 2020.
- Joushan, S. A.Syamsun, M., & Kartika, L. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 13 No 4*. Hal. 698.
- Khasali, R. 2019. *Mind Set, Mengubah Pola Pikir Untuk Perubahan Besar Dalam Hidup Anda*. Jakarta. PT. Bentara Aksara Cahaya
- Kaswan, 2019. *Kepemimpinan, Dampak dan Warisannya (Praktik Kepemimpinan Untuk Meraih Keunggulan Organisasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang*. Bandung. Alfabeta.
- Keban, Y.T, 2019. Enam Dimensi Strategis. *Administrasi Publik (Konsep, Teori dan Isu)*. Edisi Revisi. Cetakan I. Penerbit Gava Media, 2019. Hal-148.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 9 Buku 1. Penerbit : Salemba Empat, 2014. Hal. 168.
- _____ *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 9 Buku 2. Penerbit : Salemba Empat, 2014. Hal. 236 - 237.
- Kurniawansyah, D., Kurniant, S. & Rizqi, F.A. 2018. Teori Agency dalam Pemikiran Organisasi ; Pendekatan Positivist dan Principle-Agen. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga* . www.jraba.org. Hal. 437

- Kurniawati, M. (2016) Peran Budaya Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi Komunikasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Dinas Pariwisata DIY).] *Journal Of Management (SME's) Vol. 3, No.2, 2016, p151-170*: 156.
- Kusdi. 2017. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Cetakan Ke 2. PT. Penerbit Salemba Humanika. Jakarta. Hal. 4.
- Linder, S. & Foss, N.J. 2013. Agency Theory . Elsevier's Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. JEL Code: D23, D82, D86. Abstrak.
- Sholiha, M. 2019. Pengaruh Emotional Quotient Dan Spiritual Quotient Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang Melalui Engagement Sebagai Variabel Intervening. Volume 4 Nomor 1 (41 – 59). *Jurnal Ilmu Manajemen (Jimmu)* Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Islam Malang. Hal 43.
- Sholiha, M. 2019. Pengaruh Emotional Quotient Dan Spiritual Quotient Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang Melalui Engagement Sebagai Variabel Intervening. Volume 4 Nomor 1 (41 – 59). *Jurnal Ilmu Manajemen (Jimmu)* Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Islam Malang. Hal 43.
- Lukar, M.B.B., Greis M. Sendow, G.M. & Saerang, R.T., 2020. *Pengaruh Kompetensi Kerja, Kecerdasan Emosional, Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Perum Bulog Divre Sulut Dan Gorontalo*. Jurnal EMBA Vol.8 No.1 Januari 2020, Hal. 2147 - 2157
- Macey, W., H., & Schneider, 2008. *The Meaning Of Employee Engagement* . Society For Industrial and Organization Psychology
- Maharani, Andika . Warsono, & Mustam. 2008. Analisis Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Jawa Tengah. *Tesis. Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Diponegoro*
- Mahessa, N.F. & Frieda NRH. 2016. Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan. *Jurnal Empati*, Januari 2016, Volume 5(1), 113-116. Hal. 144.
- Marelli, A.F. 2011. *Employee engagement and performance management in the federal sector*. International Society Performance inportment
- Marinda, V.S. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital (Studi kasus

- pada salah satu BUMN di bidang telekomunikasi). *Prosiding. Festival Riset Ilmiah Manajemen Akuntansi*. Hal. 911 – 920 (912).
- Masaong, A. & Tilome, A.A. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multi Intelligence (Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual untuk meraih Kesuksesan Yang Gemilang*. Bandung. Alfabeta.
- Maxwell, . 2016 . *The 360° Leadher, Mengembangkan Pengaruh Anda dari Posisi Mana pun dalam Organisasi*. Alih Bahasa, Lie, C. Jakarta. Bhuana Ilmu Populer.
- Moehersono,. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Cetakan ke 2. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta. Penerbit : PT.RajaGrafindo Persada.
- Mukarom, Z & Laksana, M.W. 2016. *Membangun Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung. Pustaka Setia.
- Muliawan, Y., Perizade, B., & Cahyadi, A. 2017. Pengaruh Keterikatan Karyawan (employee engagement) Terhadap Kinerja Karyawan di PT.. Badja Baru Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2*. Hal. 70.
- Mulyani, S.R, & Saputri, M.A. 2019. Pengaruh Kompetensi Pegawai, Penempatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang. *Jurnal PSYCHE 165 Fakultas Psikologi, Vol. 12 , No.1 , Januari 2019, ISSN : 2088-5326, e-ISSN : 2502-8766*
- Namazi, M. 2012. *Role of the agency theory in implementing management's control*. Department of Accounting, College of Economics, Management and Social Science, Shiraz University, Iran.
- Natalia, J., Rosiana, E. Analisa,. 2016. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan dan *Turnover Intention* di Hotel *D'season* Surabaya. (93 - 105). Hal. 100.
- Novianti, S. F, Tjahjono, H.K. & Fauziyah. Interaksi Modal Sosial dan Keadilan Organisasi Dalam Menjelaskan *Employee Engagement*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Nugroho, Rakhmat. 2006. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung) *Tesis Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.

- Nurhayati, S. 2019. Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Perspektif Model Kepemimpinan Yang Melayani Di Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Kulon Progo. *G-COUNS: Jurnal Bimbingan dan Konseling* Vol. 3 No. 2. Hal. 249.
- Oktariani, W., Setyani, S.W.L.H. & Sumarni. 2016. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Serta Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BTN (Persero) TBK. Cabang Jember. *Jurnal Bisnis dan Manajemen. Vol 10, No. 2 Mei 2016. Hal. 144 – 155.* Jember. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Jember.
- Pamungkas, S.A. 2018. *Employee Engagement, Kinerja Karyawan dan Kinerja Bank dari Perspektif Pegawai Front Office Bank Syariah di Kota Bandung.* Magister Terapan Keuangan Perbankan Syariah, Politeknik Negeri Bandung, *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar. Vol 9.* Bandung.
- Patria, Rifki. 2016. Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Auditor Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Kap di Pekanbaru Padang dan Batam). *Jurnal. JOM Fekon Vol. 3 No. 1 Pekanbaru. Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru.*
- Pepper, A. & Gore, J. 2012. Behavioral Agency Theory: New Foundations for Theorizing about Executive Compensation .. *The London School of Economics and Political Science University of Surrey.* https://eprints.lse.ac.uk/47569/1/Pepper_Behavioural_agency_theory_2012.pdf. Hal. 6
- Prajuna, A., Febriani, & Hasan, L. 2017. Dampak Pengelolaan Kecerdasan Emosional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mnc Sky Vision Kpp Padang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 8, Nomor 2.* Hal. 2
- Pramodawardhani, F. 2014. Pengaruh Servant Leadership, Followership, Model Kepribadian Conscientiousness dan Extraversion Terhadap Employee Engagement : Studi pada Bank XYZ. Tesis. Manajemen. Universitas Gadjah Mada. Abstrak.
- Prastowo, A., 2016. *Metode Penelitian Kualitatif , dalam Persfektif Rancangan Penetitian.* Jakarta. Ar Ruz – Media.

- Pratiwi, Edeline E & Idawati, L. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Guru Sekolah Lentera Harapan Sangahe *Influence Of Service Leadership, Work Satisfaction, And Intrinsic Motivation Against Teacher Performance On Lentera Harapan Sangahe School*. Jurnal Nalar Pendidikan Volume 7, Nomor 1, Jan-Jun 2019 Halaman 85. Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Pelita Harapan.
- Purwanto, A.B. 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai . *Buletin Bisnis & Manajemen*. Volume 01, No. 02 (99 - 122). Hal. 110.
- Puspadewi, U.I. & Suharnomo. 2016. Analisis tentang *employee engagement* Pada perusahaan jasa (studi pada karyawan patra jasa convention Hotel semarang) DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT Volume 5, Nomor 3, Tahun 2016, Halaman 1- 14 <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr> ISSN (Online): 2337-3792.
- Putri, D.P., Musadieg M.A, & Sulisty, C.W,. 2018. Pengaruh Servant Leadership Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 58 No. 2. administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id. Hal. 8.
- Rachmawati, M. 2010. Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan (*International Journal Review*) . (Researched by Markos and M. Sandhya Sridevi PhD Scholar, Department of Commerce and Management Studies, Andhra University International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12, 52 – 65. Hal. 53.
- Rahmawati, Putri. 2012. Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Prov. Kepulauan Riau Tahun 2012. *Tesis. Univ Indonesia*. Jakarta.
- Report summary: Employee Morale During Downsizing | Institute for Employment Studies (IES). “*Report Summary: Employee Morale During Downsizing | Institute for Employment Studies (IES)*.” Accessed May 27, 2020. <http://www.employment-studies.co.uk/report-summaries/report-summary-employee-morale-during-downsizing>.
- Rivai, V. & Mulyadi, D. 2011. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi ke 3. Jakarta. RajaGrafindo Persada.

- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2018. *Perilaku Organisasi (Organization Behavior)*. Edisi 16. Penerjemah Saraswati, R dan Sirait, F. Jakarta. Salemba Empat.
- Ross, S.A. 1973. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Association* . Vol. 63 No. 2. Hal. 134.
- Sakeru, A.C.P., Hermawan, A, & Tryonggo, Y. 2019. Pengaruh Employee Engagement, Pemberdayaan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun 12. No. 2*. Hal, 128.
- Santoso, F., Adrianto, Syamsir & Khadir, A. 2019. Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Negeri Di Kota Padang. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp> (101 - 108). Hal. 102 – 106.
- Santoso, S. 2012. *Panduan Lengkap SPSS versi 20*. Jakarta. Elex Media Komputindo.
- Sari, T., & Yulita, H. 2018. Keterikatan Karyawan Dipengaruhi Oleh Kecerdasan Emosional Dan Modal Psikologis (Studi Empiris: PT. Fajar Lestari Sejati, Jakarta) . National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism Industry for Economic Development Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018. (640 - 655) . Hal 651.
- Scahaufeli, W.B., & Bakker, A.B. 2003. *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* : Test Manual. Unpublished Manuscripty : Departemen Of Psychologi, Utrech University.
- Scahaufeli, W.B., & Bakker, A.B. 2010. *Defining and Measuring Work Engagement : Bringing Clarity to The Concept*. Work Engagement A Handbook of EssensialTheory and Research. Edyted by Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter. New York. Psychology Press
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun Dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*. Cetakan I. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Sedarmayanti. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Edisi,Revisi. Cetakan Ke 10. PT. Refika Aditama.Bandung.
- Sekaran, U & Boggie,R. 2019, *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 6 Buku 2. Cetakan Ke -2 . Salemba Empat. Jakarta

- Setiawan, E.Y. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Iss Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya . *e -Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol. 1 No.1. (31 – 41)*. Hal. 33.
- Shapiro, S.P. 2005. Agency Theory. American Bar Foundation, Chicago, Illinois 60611; email: sshapiro@abfn.org Annu. Rev. Sociol. 2005. 31:263–84 doi: 10.1146/annurev.soc.31.041304.122159 Copyright c 2005 by Annual Reviews. All rights reserved First published online as a Review in Advance on February 11, 2005. Hal. 267.
- Sharma, R. 2019. *The Leader Who Had No Title. Seni memimpin Tanpa jabatan*. Diterjemahkan oleh Badariah, R.N. Yogyakarta. Benteng Pustaka
- Sholiha, M. 2019. Pengaruh Emotional Quotient Dan Spiritual Quotient Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang Melalui Engagement Sebagai Variabel Intervening. Volume 4 Nomor 1 (41 – 59). *Jurnal Ilmu Manajemen (Jimmu)* Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Islam Malang. Hal 43.
- Simamora, P, 2020. *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Mediasi Pada Mandiri Inhealth*. Thesis. Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
- Sinaga, H , 2016. Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Depot Fp Lpg Pertamina Tandem. *Jurnal Manajemen Tools* Vol. 6 No 1. Hal. 82 – 83.
- Sinambela, L.P. 2018. *Manajemen Sumberdaya Manusia , Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Cetakan Ke 3. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sinambela, L.P & Sarton, S. 2019. *Manajemen Kinerja (Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kinerja*, Edisi I Cetakan 1. PT. Rajagrafindo Persada. Depok

- Sriyanti, . 2013. *Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kecerdasan Emosi dengan Kinerja Guru MI di Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar*. Tesis. Tidak diterbitkan. Surakarta. IAIN.
- Suehs, D. 2015, "*Emotional Intelligence and Employee Engagement: A Quantitative Study to Explore the Relationship between the Emotional Intelligence of Frontline Managers and Supervisors and the degree of Employee Engagement of their Direct Reports in a Tertiary Care Health Care Setting*" Education Doctoral. Paper 239.
- Sudarmanto, . 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran, dan Iplmenetasi dalam Organisasi*. Jakarta. Pustaka Pelajar (7).
- Sugiyono, H. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R &D*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono, H. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R &D*. Edisi ke 2 . Cetakan I. Bandung. Alfabeta.
- Sujarweni, V.W. 2015. *SPSS Untuk Penelitian*.Pustaka Baru press. Yogyakarta.
- Sukerseno, A. 2019. *HRM (Human Resource Management, Implementation. Metode Mengelola SDM, Hubungan Industrial, Sistim Informasi SDM, Rekrutmen SDM dan Budaya Kerja*. Yogyakarta. Quadrat.
- Sule E.T. & Prinasa,D.J. 2018. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Membangun Organisasi yang Unggul di Era Perubahan*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Supriyanto, A.S. dan Troena, E. A. 2012. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen* | Volume 10 | Nomor 4 (693 - 709). Hal.
- Suyadi, 2016. Analisis Hubungan Kepemimpinan Melayani Dengan Komitmen Organisasional: Studi Pada BPJS Kesehatan Kantor Wilayah Jambi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*. volume 7 no.02. Hal. 37.
- Sweetmen, D., & Luthans, F., 2010. The Power Of Positif Psychology : Phychological Capital and Work Engagement. *Work Engagement A*

- Handbook of Essential Theory and Research. Edited by Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter. New York. Psychology Press.
- Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Shimazu, A., 2010, The Push and Pull Of Work : The Differences between workholism and Work Engagement. Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research. Edited by Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter. New York. Psychology Press.
- Ula, N.W. 2020. Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Divisi Produksi PT.. IKSG," *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) Volume 8 Nomor 2* – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya 378.
- Ulhaq & Dhiya. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Gresik) *Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah*. Malang .
- Vidyantie , D. N. & Handayani, R. 2006. The Analysis Of The Effect Of Debt Policy, Dividend Policy, Institutional Investor, Business Risk, Firm Size And Earning Volatility To Managerial Ownership Based On Agency Theory Perspective. Stie trisakti. Diunduh tanggal 7 Mei 2020. The analysis of the effect of debt policy, dividend policy ... [jurnaltsm.id > index.php > JBA > article > download](http://jurnaltsm.id/index.php/JBA/article/download), Deasy Nathalia Vidyantie/Ratih Handayani. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Vol. 8, No. 2, April 2006, 19 – 33. Hal. 20*
- Wibowo., 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi ke Lima. Depok. RajaGrafindo.
- Wibowo, 2018. *Kepemimpinan (Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer)*. Edisi Ke 2. Depok. RajaGrafindo Persada.
- Widodo, U. 2006. Analisis Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swata di Kota Semarang). *Fokus Ekonomi Vol. 1 No. 2 : 92 - 108. Hal. 92*
- Wirawan, 2015. *Manajemen Sumber daya manusia Indonesia, Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian : Aplikasi dalam Organisasi Bisnis , Pemerintahan dan Pendidikan*. Depok. RajaGrafindo.
- Wirawan. 2017. *Kepemimpinan (Teori,Psikologi,Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian)* Edisi Ke 2. Cetakan Ke 3 PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.

- WJS, Poerwadarminta. 2011. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Edisi Ke 3, Cetakan Ke 4. Jakarta Balai Pustaka.
- Yani, A.S. dan Istiqomah, A. 2016. Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Profesionalisme Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Terhadap PT. JNE Service Center Utara 1). *Jurnal. Media Studi Ekonomi. Vol 19 No. 2*, Jakarta. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945. Jakarta.
- Yudha, D. & Fikri, H.T., 2015. Hubungan *Employee Engagement* Dengan Kinerja Perawat Rumah Sakit Di Kota Pariaman. Fakultas Psikologi, Universitas Putera Indonesia “YPTK”. *Jurnal RAP UNP, Vol. 6, No. 1, Mei 2015, hlm. 1-10*
- Yudistiro, I.A. 2015. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 9 No. 1 Juni 2015: 38 – 50*. M.M. Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Hal. 40.
- Yulianto, T. 2016. Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pengalaman Sebagai Variabel *Moderating* Pada Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Pengawasan Bangunan Malang. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Malang.
- Yulk, G. 2017. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi ke 7. Ali Bahasa oleh Cahyani, A. Jakarta. Indeks.
- Yusuf, A.M., 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Penelitian Gabungan*. Cetakan Ke 5. Jakarta. Prenadamedia Group
- Yuzarni, R. 2018. Employee Engagement: A Literature Review. *Jurnal Manajemen dan Bisnis: Performa Volume XV Nomor 2*. Hal.103.
- Zainal, V.R, Ramly, M. ,Mutis, T. & Arafah, W. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan , Dari Teori ke Praktek*. Edisi Ke. 3 Cetakan ke-8. Depok. RajaGrafindo.

LAMPIRAN – LAMPIRAN :

Tabel Kuesioner , Variabel, Indikator, Instrumen dan Skala Penilaian

Variabel	Indikator	Instrumen	Kode	SS	S	KS	TS	STS
Kecerdasan Emosional	Kesadaran Diri (Self awareness)	Kesadaran diri dalam bekerja	KE1					
	Memotivasi diri sendiri (Motivate your self)	Memotivasi diri dalam bekerja	KE2					
	Keterampilan Sosial (Social Skill)	Membangun hubungan sesama rekan kerja	KE3					
<i>Servant Leadership</i> (Kepemimpinan Melayani)	Integritas (Challenges)	Pimpinan berkomunikasi dengan jujur kepada bawahannya	SL1					
	Altruism (Altruisme)	Selalu membantu sesama rekan pegawai dalam bekerja	SL2					
	Pemberdayaan (Empowerment)	Pimpinan memberi bawahannya tanggungjawab dalam bekerja	SL3					
<i>Employee Engagement</i> (Keterikatan Pegawai)	Vigor (Semangat)	Antusias dalam bekerja	EE1					
	Dedication (Dedikasi)	Menjaga loyalitas dalam bekerja	EE2					
	Absorption (Penyerapan)	Mampu mengembangkan diri dalam bekerja	EE3					
Kinerja Pegawai	Mampu Meningkatkan Target Pekerjaan	Mampu melampaui target pekerjaan	KP1					

	Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	KP2					
	Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan	Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan	KP3					
	Mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja	Mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja	KP4					

Deskripsi Responden

Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	62	48
2	Perempuan	68	52
Jumlah		130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

1. Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Umur

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	20 - 25	18	13,8
2	26 - 30	29	22,3
3	31 - 35	25	19,2
4	36 - 40	20	15,4
5	41 - 45	17	13,1
6	46 - 50	13	10
7	51 keatas	8	6,2
Jumlah		130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

2. Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	S-3	1	0,8
2	S-2	11	8,5
3	S-1	82	63
4	D-3	2	1,5
5	D-2	1	0,8
6	SMA	33	25,4
Jumlah		130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

3. Identifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Kadis	2	1,5
2	Sekretaris	1	0,8
3	Kepala Bidang	6	4,6
4	Kepala Seksi	26	20
5	Staf	95	73,1
Jumlah		130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

Tabulasi Jawaban Responden Setiap Variabel

1. Jawaban Responden terkait variabel Kecerdasan Emosional (KE)

Instrumen	Jawaban Responden										Jumlah Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Total	%
Pegawai diharapkan memiliki kesadaran diri dalam bekerja (KE1)	27	20,77	43	33,08	52	40,00	8	6,15	0	0	130	100
Pegawai sebaiknya selalu memotivasi diri dalam bekerja (KE2)	49	37,69	49	37,69	29	22,31	3	2,31	0	0	130	100
Pegawai diharapkan mampu membangun hubungan dengan sesama rekan kerja dengan baik (KE3)	59	45,38	51	39,23	16	12,31	4	3,08	0	0	130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

2. *Servant Leadership (SL)/Kepemimpinan Melayani*

Instrumen	Jawaban Responden										Jumlah Total	
	SS		S		KS		TS		STS			
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Total	%
Pimpinan diharapkan senantiasa berkomunikasi dengan jujur kepada bawahannya (SL1)	27	20,76	30	23,08	51	39,23	18	13,85	4	3,08	130	100
Pegawai diharapkan menumbuhkan sikap selalu membantu sesama rekan pegawai dalam bekerja (SL2)	58	44,62	44	33,84	24	18,46	4	3,08	0	0	130	100
Pimpinan sebaiknya memberi bawahannya tanggungjawab dalam bekerja (SL3)	68	52,31	39	30	17	13,08	6	4,61	0	0	130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

3. Jawaban Responden terkait variabel *employee engagement (EE)* atau keterikatan pegawai

Instrumen	Jawaban Responden										Jumlah Total	
	SS		S		KS		TS		STS		Total	%
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%		
Pegawai diharapkan senantiasa antusias dalam bekerja (EE1)	28	21,54	43	33,10	43	33,10	14	10,76	2	1,50	130	100
Pegawai diharapkan dapat menjaga loyalitas dalam bekerja (EE2)	52	40,00	53	40,76	19	14,62	6	4,62	0	0	130	100
Pegawai diharapkan mampu mengembangkan diri dalam bekerja	55	42,30	54	41,50	11	8,50	4	3,10	6	4,60	130	100

Sumber : Olahan data primer 2020

4. Jawaban Responden terkait variabel kinerja pegawai (KP)

Instrumen	Jawaban Responden										Jumlah Total	
	SS		S		KS		TS		STS		Total	%
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%		
Dalam bekerja pegawai diharapkan mampu melampaui target pekerjaan (KP1)	22	16,92	32	24,62	45	34,62	20	15,38	11	8,46	130	100
Dalam bekerja pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (KP2)	51	39,23	47	36,15	28	21,54	3	2,31	1	0,77	130	100

Instrumen	Jawaban Responden										Jumlah Total	
	SS		S		KS		TS		STS		Total	%
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%		
Pegawai diharapkan mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan (KP3)	45	34,62	55	42,30	30	23,08	0	0	0	0	130	100
Pegawai diharapkan mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja	51	39,23	58	44,62	21	16,15	0	0	0	0	130	100

Uji Validitas

1. Kecerdasan Emosional (KE)

Correlations

		KE1	KE2	KE3	TKE
KE1	Pearson Correlation	1	.294**	.358**	.709**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	130	130	130	130
KE2	Pearson Correlation	.294**	1	.685**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	N	130	130	130	130
KE3	Pearson Correlation	.358**	.685**	1	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130
TKE	Pearson Correlation	.709**	.825**	.848**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.709 bernilai positif maka item kuisisioner KE1 valid.

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.825 bernilai positif maka item kuisisioner KE2 valid.

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.848 bernilai positif maka item kuisisioner KE3 valid.

2. Servant Leadership (SL)

		Correlations			
		SL1	SL2	SL3	TSL
SL1	Pearson Correlation	1	.416**	.273**	.746**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000
	N	130	130	130	130
SL2	Pearson Correlation	.416**	1	.718**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130
SL3	Pearson Correlation	.273**	.718**	1	.797**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000
	N	130	130	130	130
TSL	Pearson Correlation	.746**	.863**	.797**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.746 bernilai positif maka item kuisisioner SL1 valid.

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.863 bernilai positif maka item kuisisioner SL2 valid.

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.797 bernilai positif maka item kuisisioner SL3 valid.

3. Employee Engagement (EE)

		Correlations			
		EE1	EE2	EE3	TEE
EE1	Pearson Correlation	1	.343**	.305**	.701**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130
EE2	Pearson Correlation	.343**	1	.733**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130
EE3	Pearson Correlation	.305**	.733**	1	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130
TEE	Pearson Correlation	.701**	.847**	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.701 bernilai positif maka item kuisisioner EE1 valid.

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.847 bernilai positif maka item kuisisioner EE2 valid.

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.851 bernilai positif maka item kuisisioner EE3 valid.

4. Kinerja Pegawai (KP)

		Correlations				
		KP1	KP2	KP3	KP4	TKP
KP1	Pearson Correlation	1	.467**	.442**	.470**	.813**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
KP2	Pearson Correlation	.467**	1	.417**	.547**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
KP3	Pearson Correlation	.442**	.417**	1	.616**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130
KP4	Pearson Correlation	.470**	.547**	.616**	1	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130
TKP	Pearson Correlation	.813**	.770**	.752**	.799**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.813 bernilai positif maka item kuisisioner KP1 valid.

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.770 bernilai positif maka item kuisisioner KP2 valid.

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.752 bernilai positif maka item kuisisioner KP3 valid.

Nilai Sig (2-tailed) $0.000 < 0.05$ dan nilai Person Correlation 0.799 bernilai positif maka item kuisisioner KP4 valid.

Uji Reabilitas

1. Kecerdasan Emosional (KE)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	130	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel diatas memberikan informasi tentang jumlah sampel atau responden yang dianalisis dalam SPSS sebanyak 130 orang. Tidak ada data yang kosong maka jumlah valid adalah 100%.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.701	.707	3

Dari tabel output diatas diketahui terdapat 3 butir pertanyaan dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar $0.707 > 0.60$, maka sebagai dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa ketiga item atau kesemua butir pertanyaan kuisisioner adalah **reliable atau konsisten**.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KE1	8.3769	2.221	.355	.133	.813
KE2	7.9538	1.889	.583	.472	.526
KE3	7.7923	1.871	.643	.497	.454

2. Servant Leadership (SL)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	130	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel diatas memberikan informasi tentang jumlah sampel atau responden yang dianalisis dalam SPSS sebanyak 130 orang. Tidak ada data yang kosong maka jumlah valid adalah 100%.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.705	.726	3

Dari tabel output diatas diketahui terdapat 3 butir pertanyaan dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar $0.705 > 0.60$, maka sebagai dasar pengambilan

keputusan dalam uji reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa ketiga item atau kesemua butir pertanyaan kuisioner adalah **reliable atau konsisten**.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SL1	8.5000	2.531	.371	.174	.836
SL2	7.7462	2.392	.689	.567	.423
SL3	7.6462	2.603	.558	.516	.577

3. Employee Engagemen (EE)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	130	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel diatas memberikan informasi tentang jumlah sampel atau responden yang dianalisis dalam SPSS sebanyak 130 orang. Tidak ada data yang kosong maka jumlah valid adalah 100%.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.708	.719	3

Dari tabel output diatas diketahui terdapat 3 butir pertanyaan dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar $0.708 > 0.60$, maka sebagai dasar pengambilan

keputusan dalam uji reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa ketiga item atau kesemua butir pertanyaan kuisisioner adalah **reliable atau konsisten**.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EE1	8.3000	3.002	.346	.124	.838
EE2	7.7462	2.656	.668	.553	.468
EE3	7.7692	2.287	.610	.541	.505

4. Kinerja Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	130	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel diatas memberikan informasi tentang jumlah sampel atau responden yang dianalisis dalam SPSS sebanyak 130 orang. Tidak ada data yang kosong maka jumlah valid adalah 100%.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.772	.796	4

Dari tabel output diatas diketahui terdapat 4 butir pertanyaan dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar $0.772 > 0.60$, maka sebagai dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa ketiga item atau kesemua butir pertanyaan kuisisioner adalah **reliable atau konsisten**.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	12.4538	3.723	.557	.311	.760
KP2	11.6077	4.643	.578	.358	.715
KP3	11.6000	5.033	.587	.412	.717
KP4	11.4846	4.965	.668	.495	.688

Lampiran Uji Asumsi Klasik Konstruk I

a. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	1 (Constant)	1.325	.975				1.359	.177		
TKE	.366	.103	.263	3.543	.001	.698	.301	.182	.478	2.091
TSL	.244	.073	.197	3.339	.001	.543	.285	.171	.757	1.321
TEE	.592	.091	.490	6.474	.000	.771	.500	.332	.459	2.181

a. Dependent Variable: TKP

b. Autokorelasi

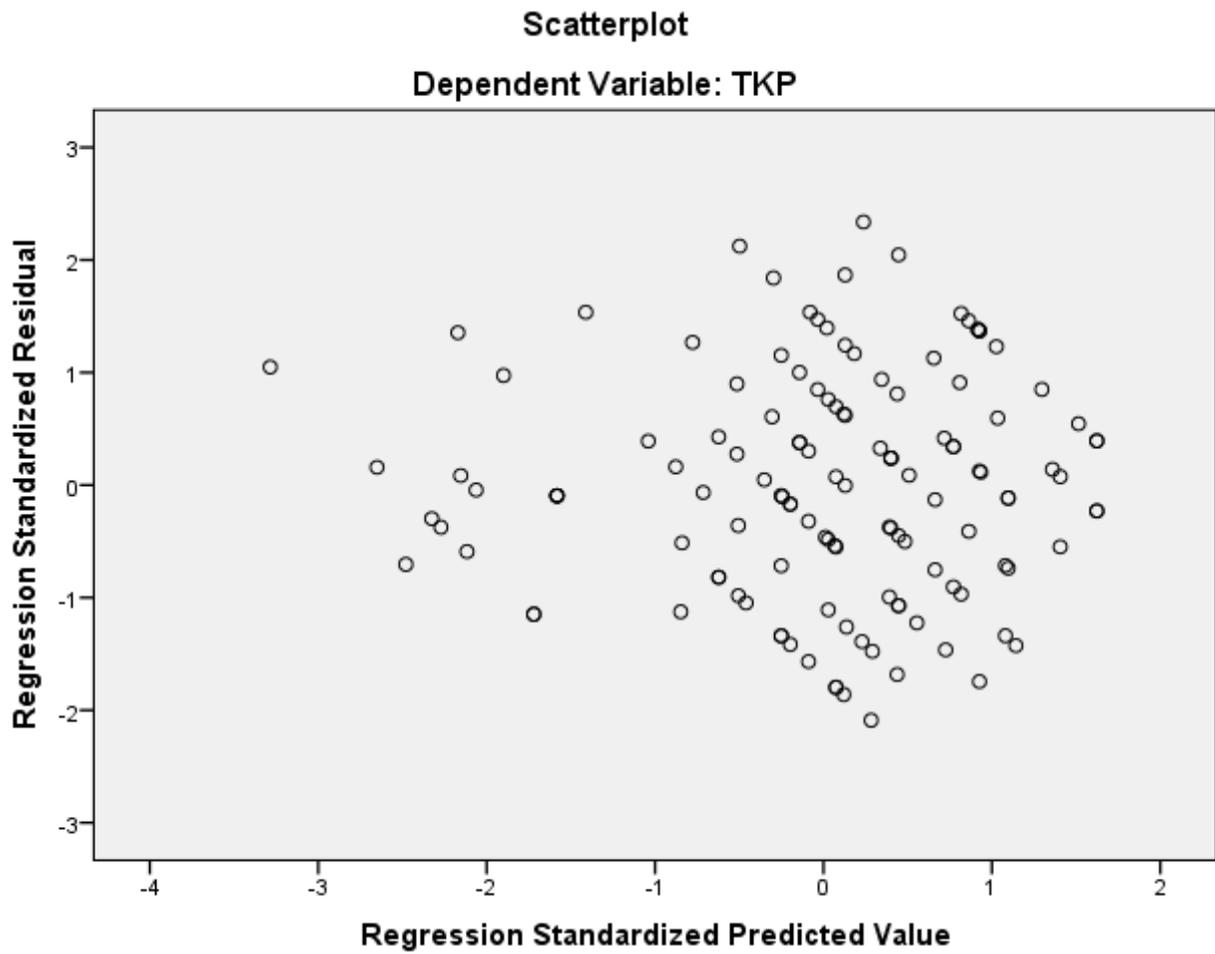
Model Summary^b

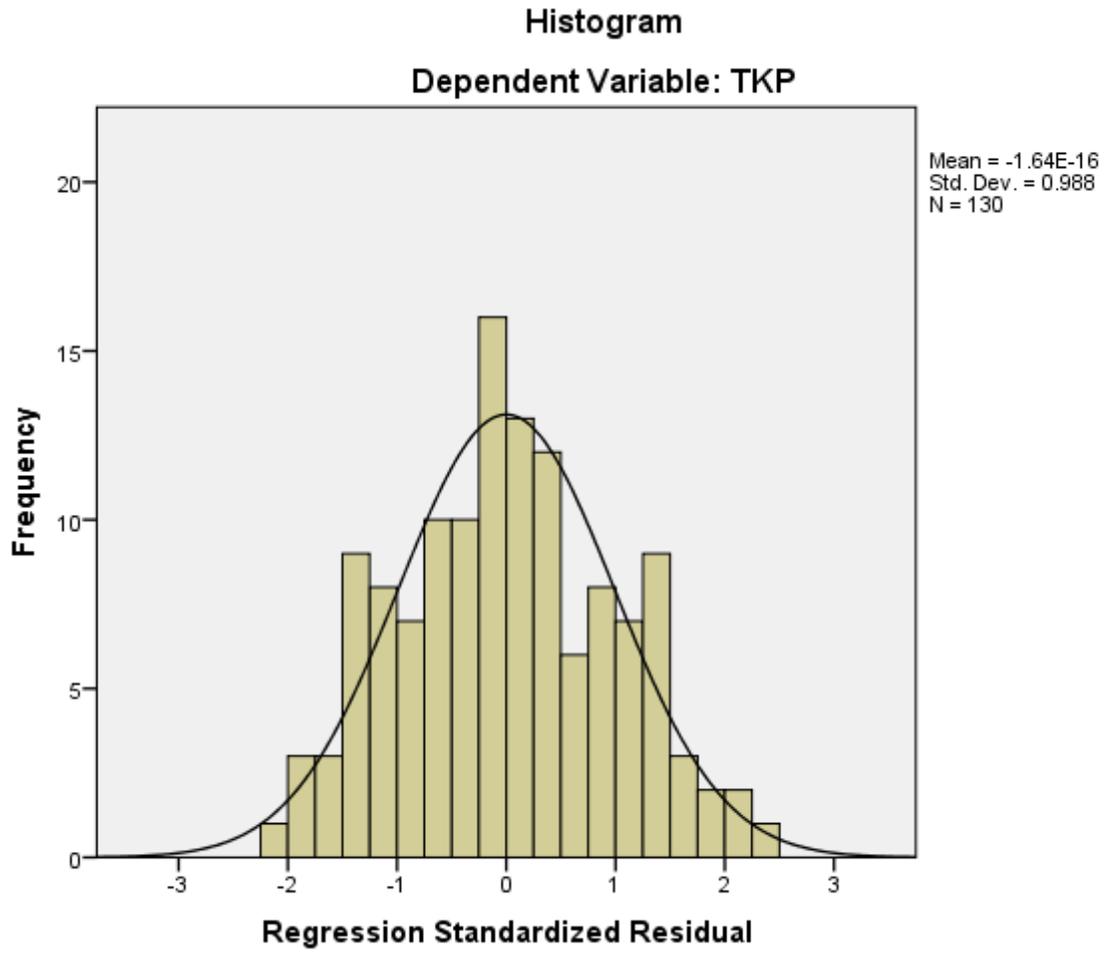
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.818 ^a	.668	.661	1.60452	.668	84.688	3	126	.000	2.034

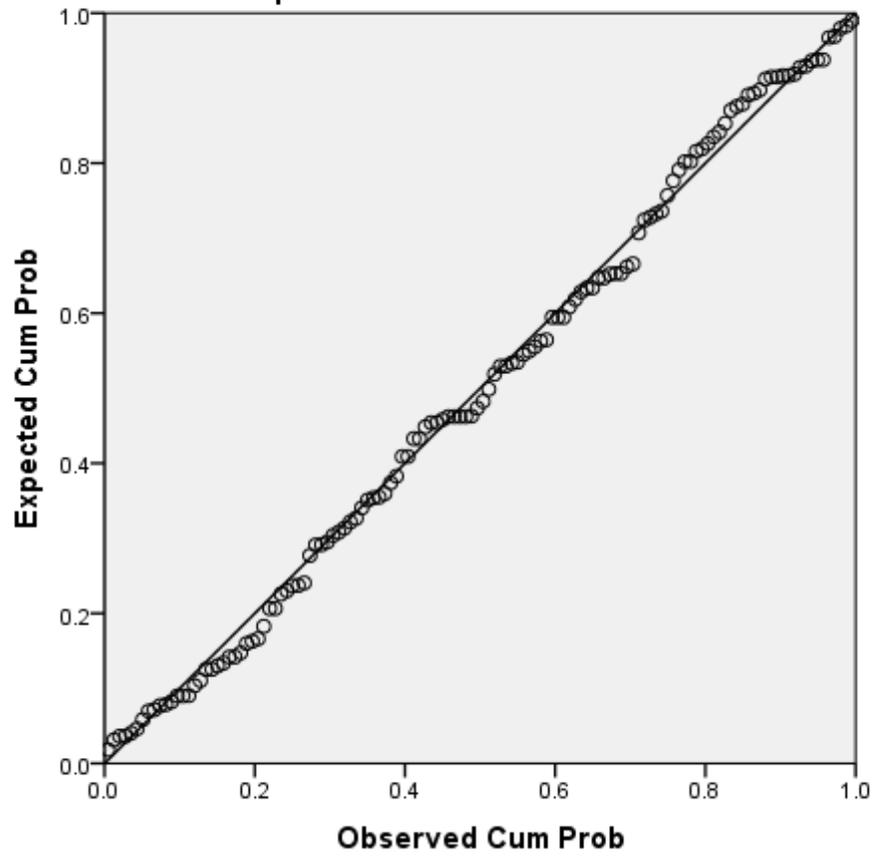
a. Predictors: (Constant), TEE, TSL, TKE

b. Dependent Variable: TKP

c. Heteroskedastisitas





Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: TKP**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		130
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.58575476
Most Extreme Differences	Absolute	.044
	Positive	.044
	Negative	-.042
Test Statistic		.044
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran Uji Regresi

1. Konstruksi I

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	654.083	3	218.028	84.688	.000 ^b
	Residual	324.386	126	2.574		
	Total	978.469	129			

a. Dependent Variable: TKP

b. Predictors: (Constant), TEE, TSL, TKE

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.818 ^a	.668	.661	1.60452	.668	84.688	3	126	.000	2.034

a. Predictors: (Constant), TEE, TSL, TKE

b. Dependent Variable: TKP

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
	1	(Constant)	1.325			.975					
	TKE	.366	.103	.263	3.543	.001	.698	.301	.182	.478	2.091
	TSL	.244	.073	.197	3.339	.001	.543	.285	.171	.757	1.321
	TEE	.592	.091	.490	6.474	.000	.771	.500	.332	.459	2.181

a. Dependent Variable: TKP

2. Konstrukt 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TSL, TKE ^b		Enter

a. Dependent Variable: TEE

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.736 ^a	.541	.534	1.55648

a. Predictors: (Constant), TSL, TKE

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	363.219	2	181.610	74.964	.000 ^b
	Residual	307.673	127	2.423		
	Total	670.892	129			

a. Dependent Variable: TEE

b. Predictors: (Constant), TSL, TKE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.734	.944		.778	.438
	TKE	.723	.077	.627	9.385	.000
	TSL	.205	.069	.199	2.986	.003

a. Dependent Variable: TEE

Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TKP * TKE	Between Groups	(Combined)	549.142	8	68.643	19.346	.000
		Linearity	477.394	1	477.394	134.547	.000
		Deviation from Linearity	71.748	7	10.250	2.889	.008
Within Groups			429.327	121	3.548		
Total			978.469	129			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
TKP * TKE	.698	.488	.749	.561

			Sum of Squares	Sig.
TKP * TSL	Between Groups	(Combined)	354.809	.000
		Linearity	288.660	.000
		Deviation from Linearity	66.149	.134
Within Groups			623.660	
Total			978.469	

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
TKP * TSL	.543	.295	.602	.363

			Sum of Squares	Sig.
TKP * TEE	Between Groups	(Combined)	595.979	.000
		Linearity	581.473	.000
		Deviation from Linearity	14.506	.871
Within Groups			382.490	
Total			978.469	

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
TKP * TEE	.771	.594	.780	.609

Lampiran Analisis Jalur dan Uji Sobel Test

Kecerdasan Emosional-*Employee Engagement*-Kinerja Pegawai

1. Analisis regresi Kecerdasan Emosional (KE) terhadap Kinerja Pegawai (KP) -> koefisien c

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.971	1.078		3.685	.000
	TKE	.974	.088	.698	11.043	.000

a. Dependent Variable: TKP

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien c adalah sebesar 0.974 ($\beta_c=0.698$), dengan $t_c=11.043$ dan signifikansi $p<0,05$. Dengan demikian KE secara signifikan mempengaruhi KP (atau $c \neq 0$) dan kriteria pertama terpenuhi.

2. Analisis regresi Kecerdasan Emosional (KE) terhadap *Employee Engagement* (EG) -> koefisien a

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.973	.874		2.258	.026
	TKE	.824	.071	.714	11.524	.000

a. Dependent Variable: TEE

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien a adalah sebesar 0.824 ($\beta_a=0.714$), dengan $t_a=11.524$ dan signifikansi $p<0,05$. Dengan demikian KE secara signifikan mempengaruhi EE (atau $a \neq 0$) dan kriteria kedua terpenuhi.

3. Analisis regresi Kecerdasan Emosional (KE) dan *Employee Engagement* (EE) terhadap Kinerja Pegawai (KP) -> koefisien b dan c'

Coefficients^a

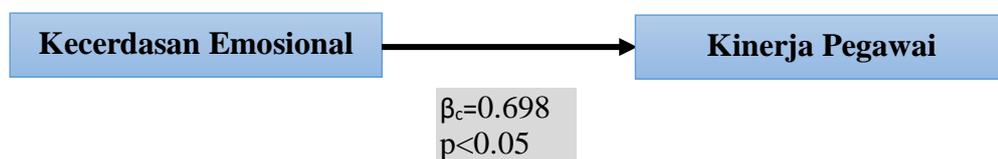
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.648	.926		2.860	.005
	TKE	.422	.106	.302	3.974	.000
	TEE	.670	.092	.555	7.296	.000

a. Dependent Variable: TKP

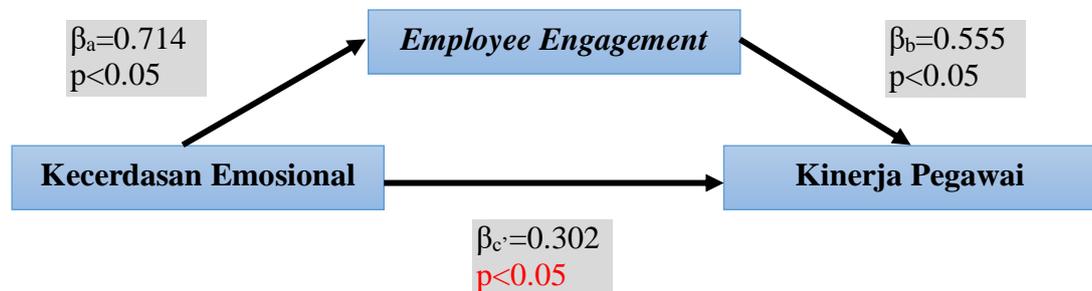
Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien b adalah sebesar 0,670 ($\beta_b=0.555$) dan nilai koefisien c' adalah sebesar 0.422 ($\beta_c=0.302$). Nilai $t_b=7.296$ dan signifikansi $p<0,05$, sedangkan nilai $t_c=3.974$ dan **signifikansi $p<0.05$** . Dengan demikian EE secara signifikan mempengaruhi KP (atau $a\neq 0$) dan **KE signifikan mempengaruhi KP** (atau $c'\neq 0$), maka kriteria ketiga tidak terpenuhi. Karena koefisien c' secara statistik signifikan dan terdapat mediasi yang signifikan juga, maka terjadi mediasi parsial.

Secara sederhana, hasil ketiga analisis regresi tersebut dapat digambarkan dalam diagram di bawah ini.

Analisis regresi tanpa mediator:



Analisis regresi dengan mediator:

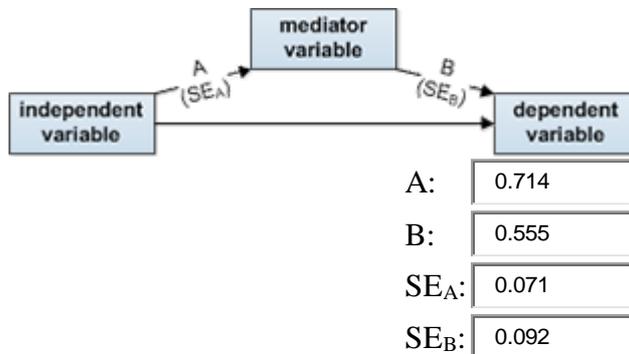


Dikarenakan dua dari tiga kriteria adanya variabel mediator terpenuhi, ditambah lagi efek kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai signifikan ketika variabel *employee engagement* dimasukkan ke analisis, maka *employee engagement* menjadi mediator parsial hubungan antara kecerdasan emosional dengan kinerja pegawai. Dari gambar tersebut juga dapat diketahui efek total pengetahuan ke perilaku (jalur c) sebesar 0.698, efek langsung pengetahuan ke perilaku (jalur c') sebesar 0.302 dan efek tidak langsung pengetahuan ke perilaku (jalur axb) sebesar $0.714 \times 0.555 = 0.396$. Efek total merupakan penjumlahan dari efek langsung ditambah efek tidak langsung ($c = c' + ab$).

Signifikansi Efek Tidak Langsung

Adanya peran mediator juga dapat dilihat dari signifikansi efek tidak langsung. Untuk melihat besarnya pengaruh tidak langsung dan menguji signifikansinya, dapat dilakukan dengan Sobel test. Output dari hasil perhitungan adalah sebagai berikut.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



Sobel test statistic: 5.17319027
 One-tailed probability: 0.00000012
 Two-tailed probability: 0.00000023

Dari gambar tersebut, hasil perhitungan sobel test diperoleh nilai test statistics atau z hitung sebesar $5.173 > z$ standar 1,96 dengan $\alpha < 0.05$. Dengan demikian dapat disimpulkan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, kecerdasan emosional meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu sebelum meningkatkan kinerja pegawai.

Servant Leadership-Employee Engagement-Kinerja Pegawai

1. Analisis regresi *Servant Leadership* (SL) terhadap Kinerja Pegawai (KP) -> koefisien c

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Model						
1	(Constant)	7.659	1.120		6.841	.000
	TSL	.674	.092	.543	7.319	.000

a. Dependent Variable: TKP

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien c adalah sebesar 0.674 ($\beta_c=0.543$), dengan $t_c=7.319$ dan signifikansi $p<0,05$. Dengan demikian SL secara signifikan mempengaruhi KP (atau $c \neq 0$) dan kriteria pertama terpenuhi.

2. Analisis regresi *Servant Leadership* (SL) terhadap Employee Engagement (EG) -> koefisien a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.103	.973		6.273	.000
	TSL	.486	.080	.473	6.067	.000

a. Dependent Variable: TEE

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien a adalah sebesar 0.486 ($\beta_a=0.473$), dengan $t_a=6.067$ dan signifikansi $p<0,05$. Dengan demikian SL secara signifikan mempengaruhi EE (atau $a \neq 0$) dan kriteria kedua terpenuhi.

3. Analisis regresi *Servant Leadership* (SL) dan Employee Engagement (EE) terhadap Kinerja Pegawai (KP) -> koefisien b dan c'.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.779	.924		3.007	.003
	TSL	.286	.075	.230	3.788	.000
	TEE	.800	.073	.662	10.890	.000

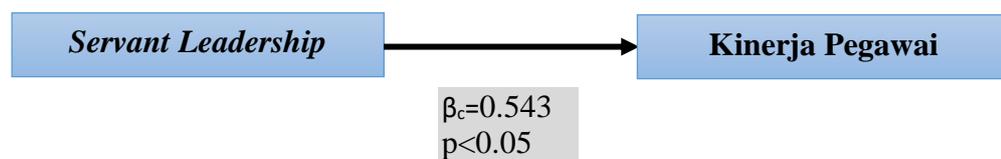
a. Dependent Variable: TKP

Dari output tersebut dapat kita ketahui nilai koefisien b adalah sebesar 0,800 ($\beta_b=0.662$) dan nilai koefisien c' adalah sebesar 0.286 ($\beta_{c'}=0.230$). Nilai $t_b=10.890$ dan signifikansi $p<0,05$, sedangkan nilai $t_{c'}=3.788$ dan signifikansi $p<0.05$. Dengan demikian EE secara signifikan mempengaruhi KP (atau $a \neq 0$) dan SL signifikan mempengaruhi KP (atau $c' \neq 0$), maka kriteria ketiga tidak

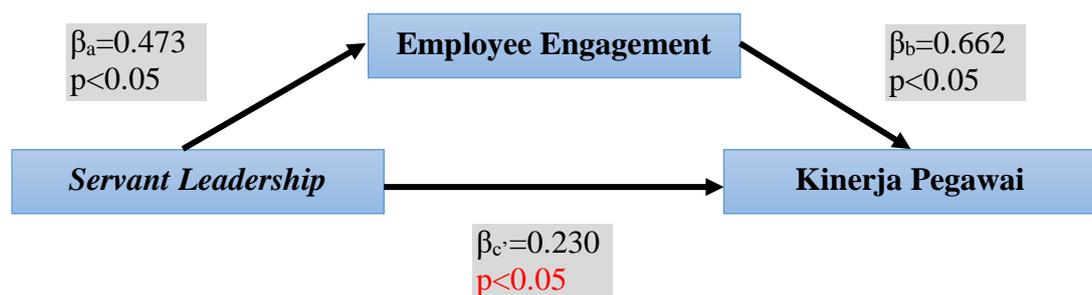
terpenuhi. Karena koefisien c' secara statistik signifikan dan terdapat mediasi yang signifikan juga, maka terjadi mediasi parsial.

Secara sederhana, hasil ketiga analisis regresi tersebut dapat digambarkan dalam diagram di bawah ini.

Analisis regresi tanpa mediator:



Analisis regresi dengan mediator:



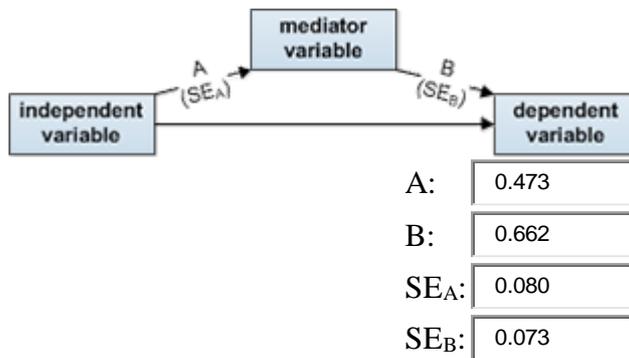
Dikarenakan dua dari tiga kriteria adanya variabel mediator terpenuhi, ditambah lagi efek *servant leadership* terhadap kinerja pegawai signifikan ketika variabel *employee engagement* dimasukkan ke analisis, maka *employee engagement* menjadi mediator parsial hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja pegawai. Dari gambar tersebut juga dapat diketahui efek total pengetahuan ke perilaku (jalur c) sebesar 0.543, efek langsung pengetahuan ke perilaku (jalur c') sebesar 0.230 dan efek tidak langsung pengetahuan ke perilaku (jalur axb) sebesar $0.473 \times 0.662 = 0.313$. Efek total merupakan penjumlahan dari efek langsung ditambah efek tidak langsung ($c = c' + ab$).

Signifikansi Efek Tidak Langsung

Adanya peran mediator juga dapat dilihat dari signifikansi efek tidak langsung. Untuk melihat besarnya pengaruh tidak langsung dan menguji signifikansinya,

dapat dilakukan dengan Sobel test. Output dari hasil perhitungan adalah sebagai berikut.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



Sobel test statistic: 4.95280610
 One-tailed probability: 0.00000037
 Two-tailed probability: 0.00000073

Dari gambar tersebut, hasil perhitungan sobel test diperoleh nilai test statistics atau z hitung sebesar $4.952 > z$ standar $1,96$ dengan $\alpha < 0.05$.. Dengan demikian dapat disimpulkan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, *servant leadership* meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu sebelum meningkatkan kinerja pegawai.

Lampiran Uji Asumsi Klasik Konstruk II

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TEE	11.9077	2.28051	130
TKE	12.0615	1.97564	130
TSL	11.9462	2.21801	130

Correlations

		TEE	TKE	TSL
Pearson Correlation	TEE	1.000	.714	.473
	TKE	.714	1.000	.436
	TSL	.473	.436	1.000
Sig. (1-tailed)	TEE	.	.000	.000
	TKE	.000	.	.000
	TSL	.000	.000	.
N	TEE	130	130	130
	TKE	130	130	130
	TSL	130	130	130

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TSL, TKE ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: TEE

b. All requested variables entered.

1. Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.736 ^a	.541	.534	1.55648	.541	74.964	2	127	.000	2.026

a. Predictors: (Constant), TSL, TKE

b. Dependent Variable: TEE

Nilai DW hitung 2.026 lebih besar dari 1.6825 (ini diperoleh dari tabel DW (k=2) lebih kecil dari $(4-du) 4-17749 = 2.2551$ yang artinya berada pada daerah tidak ada autokorelasi. Sehingga kesimpulannya bahwa dalam model regresi konstruk II tidak terjadi autokorelasi..

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	363.219	2	181.610	74.964	.000 ^b
	Residual	307.673	127	2.423		
	Total	670.892	129			

a. Dependent Variable: TEE

b. Predictors: (Constant), TSL, TKE

2. Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.734	.944		.778	.438		
	TKE	.723	.077	.627	9.385	.000	.810	1.235
	TSL	.205	.069	.199	2.986	.003	.810	1.235

a. Dependent Variable: TEE

Dari tabel diatas menunjukkan nilai F lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi pada konstruk II ini tidak memiliki masalah multikolonieritas.

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	TKE	TSL
1	1	2.969	1.000	.00	.00	.00
	2	.018	12.869	.19	.20	1.00
	3	.013	15.083	.81	.80	.00

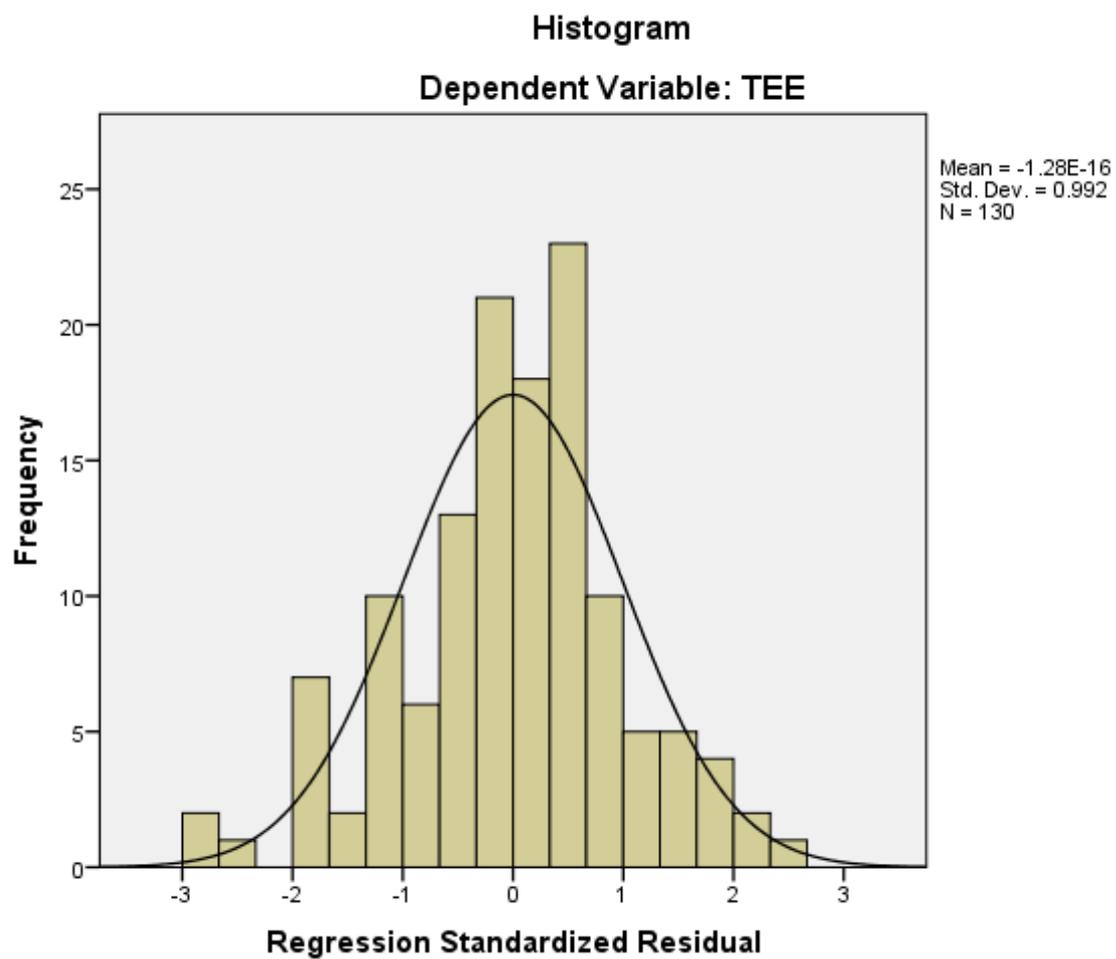
a. Dependent Variable: TEE

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	7.0274	14.6593	11.9077	1.67799	130
Std. Predicted Value	-2.908	1.640	.000	1.000	130
Standard Error of Predicted Value	.137	.489	.224	.077	130
Adjusted Predicted Value	7.2085	14.7105	11.9189	1.66878	130
Residual	-4.31909	3.74076	.00000	1.54436	130
Std. Residual	-2.775	2.403	.000	.992	130
Stud. Residual	-2.872	2.433	-.004	1.008	130
Deleted Residual	-4.62738	3.83370	-.01117	1.59331	130
Stud. Deleted Residual	-2.959	2.482	-.005	1.018	130
Mahal. Distance	.003	11.716	1.985	2.237	130
Cook's Distance	.000	.196	.011	.028	130
Centered Leverage Value	.000	.091	.015	.017	130

a. Dependent Variable: TEE

3. Uji Normalitas



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			130
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		1.54436442
Most Extreme Differences	Absolute		.081
	Positive		.081
	Negative		-.069
Test Statistic			.081
Asymp. Sig. (2-tailed)			.035 ^c
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		.336 ^d
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.324
		Upper Bound	.348

a. Test distribution is Normal.

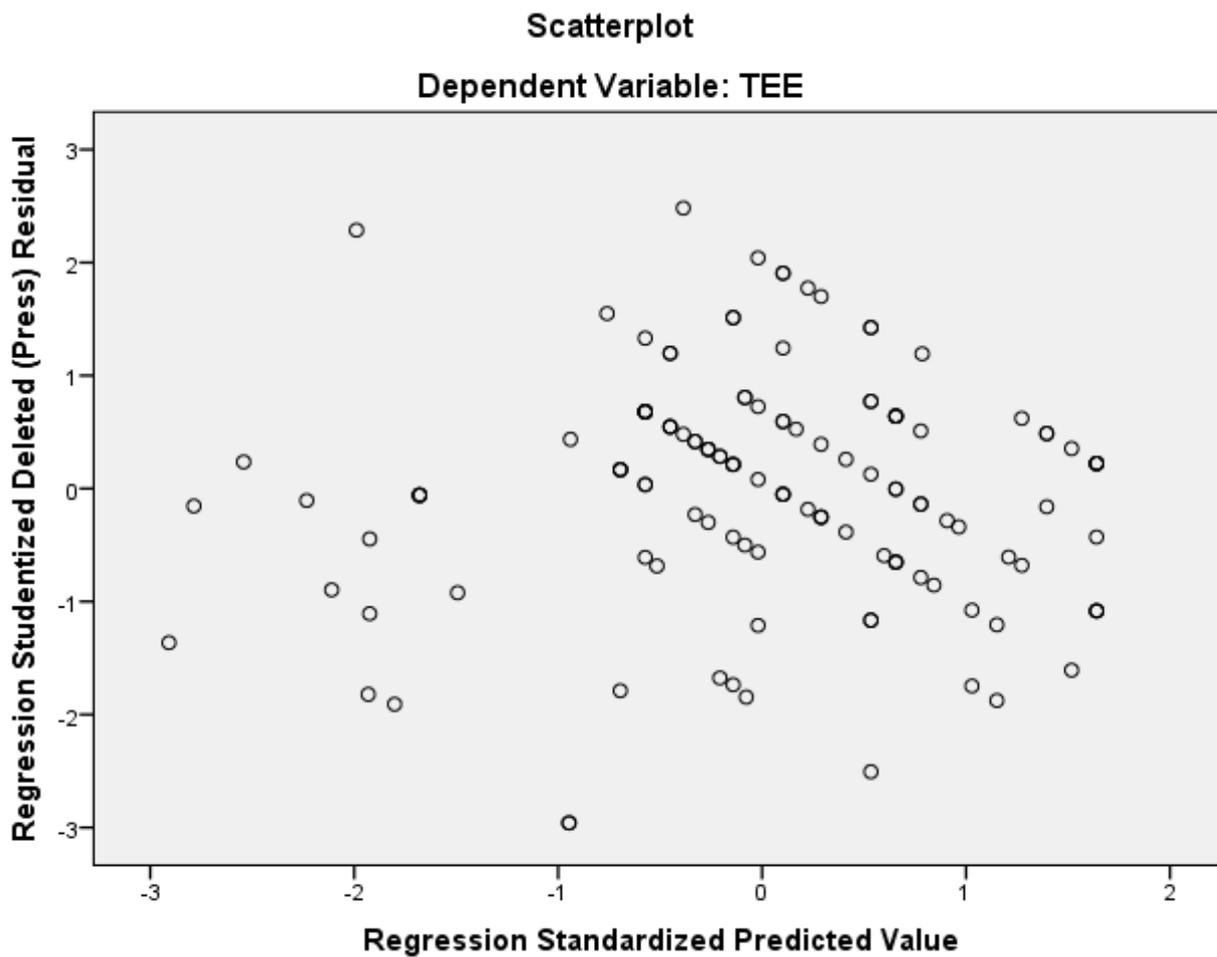
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Dari Tabel di atas data berdistribusi dengan normal karena Montecarlo Sig. (2-tailed) 0.336 Lebih besar dari 0,05, maka residual data tersebut berdistribusi dengan normal...

4. Uji Heteroskedastitas



Dari grafik scatterplots terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastitas pada model rekresi II ini.

Uji Linearitas

1. Linearitas KE ke EE

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TOTALEE * TOTALKE	Between Groups	(Combined)	412.192	8	51.524	24.099	.000
		Linearity	341.619	1	341.619	159.783	.000
		Deviation from Linearity	70.573	7	10.082	4.716	.000
Within Groups			258.700	121	2.138		
Total			670.892	129			

2. SL-ke EE

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TOTALEE * TOTALSL	Between Groups	(Combined)	227.580	9	25.287	6.845	.000
		Linearity	149.825	1	149.825	40.556	.000
		Deviation from Linearity	77.756	8	9.719	2.631	.011
Within Groups			443.312	120	3.694		
Total			670.892	129			



Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)

NOBEL INDONESIA INSTITUTE

Izin resmi Pemerintah Kota Makassar No. 503/0001/LPK/DPM-PTS/V/2018

SURAT KETERANGAN

No.095/BPK/S.KET/NII/STIE-NI/IX/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Bagian Pelatihan dan Pengembangan SDM Nobel Indonesia Institute, menerangkan bahwa:

Nama : AL AMIN
NIM : 2018MM11347
Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)
No. HP : 081343834256

Adalah benar telah melakukan **validasi data** di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Nobel Indonesia Institute, sebagai Lembaga resmi yang ditunjuk oleh Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk selanjutnya digunakan sebagai syarat untuk mengikuti ujian hasil.

Makassar, 23 September 2020

Kabag. Pelatihan & Pengembangan SDM,



Mutiarani Mubyl, M.Psi., Psikolog., CGA.