

PERILAKU GENDER DALAM MEMPERKUAT KETERIKATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA ORGANISAS SEKTOR PUBLIK DINAS PENDIDIKAN DI ACEH-INDONESIA

Muslim A Djalil¹, Mirza Tabrani², Munawir³

^{1,2}*Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Syiah Kuala*

³*Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Subulussalam, Aceh-Indonesia*

¹*e-mail:*muslimadjalil@unsyiah.ac.id

²*e-mail:*mirzatab@unsyiah.ac.id

³*e-mail:*munawirmpo@gmail.com

(Corresponding Author: Muslim A Djalil e-mail muslimadjalil@unsyiah.ac.id)

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perilaku gender sebagai pemoderasi antara keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada organisasi publik Dinas Pendidikan di Aceh-Indonesia. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di Dinas Pendidikan Aceh yang berjumlah 242 responden. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah triangulasi dengan penggabungan antara cluster sampling dan proportional random sampling. *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan sebagai metode analisis untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang terlibat. Berdasarkan hasil analisis SEM menunjukkan bahwa perilaku gender mampu memperkuat sebagai variabel pemoderasi antara keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Dinas Pendidikan di Aceh-Indonesia.

Keywords: Employee Engagement, Gender Behavior, Employee Performance, Structural Equation Modeling, Sector Publik

PENDAHULUAN

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pembina kepegawaian berupaya mewujudkan sistem merit yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Khususnya dalam pengisian jabatan di birokrasi. Salah satu yang mendorong penerapan manajemen kinerja diseluruh Kementerian Lembaga dan Daerah. Berdasarkan data BKN Bidang Pengawasan dan Pengendalian Deputi BKN, dan Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian, melakukan evaluasi dalam dua Tahun terakhir (2018-2019). Dari hasil evaluasi tersebut diperoleh data sebagai berikut: 3,3% instansi sudah sangat baik, 35% instansi sudah baik, 50% cukup, dan 11,7% buruk dalam penerapan manajemen kinerja Aparatul Sipil Negara (ASN).

Penerapan manajemen kinerja ASN di instansi Pemerintah Pusat dan Daerah yang bertujuan untuk memantau penerapan peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Terdapat beberapa sasaran kinerja pegawai sebagai berikut; (1) penerapan sistem penilaian kinerja; (2) evaluasi penilaian kinerja dan perilaku; (3) pemanfaatan penilaian kinerja; (4) ketersediaan sistem/aplikasi kinerja, (5) pelaporan penilaian prestasi kerja ASN. Dengan demikian pekerjaan administratif dapat dilakukan lebih cepat, lebih murah dan lebih mudah. Selain itu teknologi SDM membantu ASN saling terkoneksi satu sama lain dengan rasa memiliki melalui hubungan pribadi (Ulrich, 2019). Cohen dan Prusak, (2001) kinerja pegawai merupakan *output* yang sangat penting

bagi instansi, dan untuk mendorong kinerja pegawai, instansi perlu menciptakan lingkungan yang sesuai dan pola pikir bersama, dimana pegawai didorong untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain demi kepentingan instansi.

Rasa saling memiliki di dalam instansi Dinas Pendidikan akan membantu ASN untuk membuat emosi dan energi positif dalam bekerja. Wanita memiliki tingkat absensi yang lebih tinggi karena biasanya wanita memiliki peran lebih besar ketimbang pria dalam menjaga dan mengurus anak-anak, orang tua, dan pasangannya, sehingga membuat wanita harus absen dari pekerjaan (Farrell dan Stamm, 2013). ASN yang memiliki keterikatan lebih fokus pada pekerjaannya, dari pada ASN yang tidak ada keterikatan (Rich et al., 2010). Keterlibatan pegawai memiliki dampak yang kuat pada kinerja (Rich et al., 2010; Saks, 2006; Schaufeli dan Bakker, 2004). Katz dan Kahn (2011) mengatakan, perlunya keterlibatan pegawai untuk mencapai efektivitas instansi, termasuk untuk terlibat dalam perilaku inovatif dan kooperatif, terkadang memberi peran untuk mengambil kebijakan dalam lingkup pelayanan yang menjadi tujuan instansi.

Keterlibatan dan peranan ASN dapat meningkatkan kinerja ASN (Macey & Schneider, 2008; Rich et al., 2010). ASN yang terlibat dapat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang dapat meningkatkan kinerja dengan sinergis menuju tujuan instansi (Bakker dan Demerouti, 2008; Bakker et al., 2006). Upaya sinergis ini mengarah pada peningkatan kinerja ASN (Bakker dan Schaufeli, 2008; Bakker et al., 2008). Terdapat penelitian keterlibatan pegawai berpengaruh negatif terhadap kinerja ASN (Kaliannan dan Adjovu, 2015). Kajian tersebut menunjukkan bahwa adanya keterlibatan dan peranan ASN dapat meningkatkan kinerja ASN (Macey & Schneider, 2008; Rich et al., 2010). ASN yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang dapat meningkatkan kinerja dengan sinergis menuju tujuan instansi (Bakker dan Demerouti, 2008; Bakker et al., 2006). Upaya sinergis ini mengarah pada peningkatan kinerja ASN (Bakker dan Schaufeli, 2008; Bakker et al., 2008). ASN yang terlibat dengan desain kerja organisasi tentunya dapat meningkatkan kinerja instansi dan kinerja ASN

itu sendiri (Ahmed et al., 2013). Keterlibatan karyawan yang tinggi akan menyebabkan politisasi di dalam instansi tinggi sehingga dapat menurunkan kinerja ASN (Rahman et al., 2011). Studi penelitian empiris sebelumnya tentang tata kelola perusahaan telah menunjukkan bahwa variabel keragaman gender dewan direksi tidak sepenuhnya eksogen, dapat bersifat endogen (Hermalin dan Weisbach, 2003), yaitu keragaman gender dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Adams dan Ferreira, 2009; Carter et al., 2010). Pria dan wanita memiliki peran keluarga dan sosial yang berbeda dan berperilaku berbeda di tempat kerja (Kara et al., 2012). Liu et al., (2017) meneliti efikasi diri dengan keterlibatan kerja yang dimoderasi gender. Dari beberapa peneliti terdahulu belum pernah penempatan perilaku gender sebagai pemoderasi antara keterikatan pegawai dengan kinerja pegawai di organisasi sektor publik dinas pendidikan di Aceh-Indonesia.

Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis perilaku gender dalam memperkuat pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada organisasi publik Dinas Pendidikan di Aceh-Indonesia.

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

EMPLOYEE PERFORMANCE

Kinerja adalah tingkat atau derajat penyelesaian tugas yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Sejalan dengan pendapat ini, Milkovich dan Beudreu (1997), menyatakan bahwa kinerja dapat merefleksikan kesuksesan instansi. Mathis dan Jackson (2006), mendefinisikan kinerja sebagai kontribusi positif pegawai terhadap kinerja instansi. Namun Robbins (2014), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cohen dan Prusak, (2001) kinerja pegawai merupakan *output* yang sangat penting bagi instansi, dan untuk mendorong kinerja pegawai, instansi perlu menciptakan lingkungan yang sesuai dan pola pikir bersama, dimana pegawai didorong untuk

berbagi pengetahuan dengan orang lain demi kepentingan instansi.

Coopmans *et al.* (2011) berpendapat bahwa dimensi kinerja pegawai terdiri dari kinerja tugas, kinerja konseptual, kinerja adaptif, dan kinerja kontraproduktif. (1) kinerja tugas yang terdiri dari: upaya untuk mendapatkan hasil dengan kuantitas maksimal dari setiap pekerjaan; mengutamakan kualitas dari hasil pekerjaan; menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu/jadwal yang ditetapkan; mengutamakan prinsip efisiensi dalam melaksanakan tugas. (2) kinerja konseptual terdiri dari: inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa diperintah; belajar dari setiap kekeliruan yang dikoreksi atasan; berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada; senang jika diberikan tantangan oleh atasan untuk mengerjakan tugas-tugas penting. (3) kinerja adaptif yaitu: bersikap gembira dalam bekerja; memiliki solusi kreatif untuk memecahkan persoalan; berusaha meningkatkan kompetensi; dapat beradaptasi dengan situasi kerja yang tidak terprediksi. Selanjutnya (4) kinerja kontraproduktif yaitu: tidak mengeluh atau membesar-besarkan persoalan; tidak melakukan hal yang membahayakan institusi; tidak melakukan hal-hal yang membahayakan rekan kerja atau atasan; tidak membuat kesalahan dengan sengaja di tempat kerja.

Mensah *et al.*, (2015) dengan menggunakan dimensi kinerja tugas, kinerja konseptual, kinerja adaptif, dan kinerja kontraproduktif. Bernadin dan Russel (1999). kualitas, kuantitas, batas waktu, efektifitas biaya, dampak antar pribadi, kebutuhan akan supervisi. Mathis dan Jackson (2006:378). *quality, quantity, time lines, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*. Selanjutnya pengukuran kinerja pegawai menurut Kaliannan & Adjovu (2015) yaitu: (1) kualitas indikator seberapa baik pekerjaan; (2) kuantitas indikator seberapa banyak pekerjaan yang selesai; (3) ketepatan indikator kesesuaian kerja dengan harapan. Selanjutnya Nazir dan Islam (2017) Kinerja pegawai dengan dimensi: (1) kualitas kerja indikator seberapa baik kualitas pegawai; (2) kuantitas kerja indikator seberapa banyak karyawan bekerja dalam organisasi.

GENDER BEHAVIOR

Perilaku berbasis gender salah satu isu yang strategis dalam pembangunan nasional, sehingga menimbulkan respon yang tidak profesional tentang gender. Camplan, (1987) gender merupakan perbedaan perilaku laki-laki dan perempuan yang terbentuk melalui proses sosial dan budaya. Kemudian gender adalah perbedaan peran perempuan dan laki-laki yang membentuk konstruksi sosial dan kebudayaan. Gender menjelaskan bahwa wanita dipandang sebagai individu yang memiliki tugas utama dalam keluarga, sehingga wanita akan merespon terhadap kondisi kerja secara berbeda dengan laki-laki di organisasi, Wolfgang, (2017). Keterikatan kerja secara fisik, kogniksi, dan emosi lebih mudah ditingkatkan pada pegawai laki-laki dibandingkan perempuan, sehingga organisasi lebih menempatkan laki-laki ditempat strategis, sehingga wanita kurang bermanfaat bagi organisasi, Muntaha, *et al* (2013). Gender merupakan konsep yang mengacu pada peran dan tanggung jawab laki-laki dan perempuan yang terjadi akibat dampak budaya dan dapat berubah oleh keadaan dan budaya masyarakat di suatu negara (INPRES Nomor 19 Tahun 2000).

Employee Engagement

Menurut Kahn (1990) mendefinikan *employee engagement* sebagai sebuah keterikatan dan keterlibatan seorang pegawai dengan organisasi dalam melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan kinerja. Selanjutnya Khan, 1990; Cataldo, 2011; Schwartz dan Porath, 2014) mengatakan bahwa pegawai yang terlibat secara pribadi atau secara kognitif dan emosional akan lebih puas, dan mereka juga merasa lebih produktif. Selanjutnya (Catlette dan Hadden 2001; Macey *et al*, 2009) berpendapat bahwa keterlibatan pegawai mengacu pada keadaan psikologis yang terkait dengan pekerjaan positif dengan mengarahkan pegawai untuk secara antusias melibatkan diri secara fisik, kognitif, dan emosional. Menurut Robbins dan Judge (2014) keterikatan pegawai didefinisikan sebagai kondisi pada saat pegawai memiliki gairah untuk pekerjaan dan merasakan hubungan yang mendalam untuk organisasi, sedangkan pegawai yang tidak memiliki keterikatan, pada dasarnya telah menempatkan

waktu untuk bekerja tetapi tidak memiliki energi atau perhatian ke dalam pekerjaan.

Bakker et al., (2008) berpendapat bahwa keterikatan pegawai dapat diukur dengan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* dan Schaufeli et al., (2002) pengukuran keterikatan pegawai merupakan ukuran keterikatan yang banyak dikutip dan banyak digunakan. Penggunaan UWES didasarkan pada teori yang dengan jelas mencerminkan aspek inti keterikatan yaitu kegigihan, antusiasme dan konsentrasi dimana aspek ini telah divalidasi di berbagai negara yang berbeda dan sudah menggunakan analisis data statistik. Selanjutnya Schaufeli et al., (2017) menyatakan bahwa keterikatan dikarakteristikan dengan tiga hal yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*;

1) *Vigor* dapat dicirikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi disertai dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

2) *Dedication* merupakan suatu kondisi dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya, kondisi tersebut ditandai dengan adanya perasaan yang penuh makna, tertantang, antusiasme yang tinggi dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial.

3) *Absorption* dapat didefinisikan sebagai suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan. Hal tersebut dicirikan dengan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan tersebut.

Hubungan Employee Engagement dengan Employee Performance

Schaufeli et al. (2017) menyatakan bahwa keterikatan dikarakteristikan dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* dapat dicirikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi yang disertai dengan kegembiraan, kerelaan, dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan. *Dedication* merupakan suatu kondisi

dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya. *Absorption* dapat didefinisikan sebagai suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan. Keterikatan pegawai sebagai sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap organisasi serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi, (Robinet et al., 2004). Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Macey dan Schneider, 2008; Rich et al., 2010). Pegawai yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya tim dengan sinergis menuju tujuan organisasi (Bakker dan Demerouti, 2008; Bakker et al., 2006). Para peneliti juga menganggap keterlibatan sebagai faktor penting yang berhubungan dengan pekerjaan baik di bidang akademik maupun klinis.

Catlette dan Hadden (2001) berpendapat bahwa keterikatan pegawai mengacu pada keadaan pikiran yang berhubungan dengan psikologis positif yang menyebabkan pegawai untuk secara antusias melibatkan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran pekerjaan pegawai. Chalofsky (2003) berpendapat bahwa keterikatan pegawai memberikan motivasi intrinsik yang membantu dalam menyatukan kepentingan pegawai dengan organisasi dan mengurangi sinisme. Studi lain juga menunjukkan bahwa keterlibatan dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai dan dapat mengurangi pergantian staf (Memon et al., 2014; Shuck et al., 2014). Robinson et al. (2004) keterlibatan karyawan sebagai sikap positif yang dipegang oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Anitha (2014) bahwa *employee engagement* berdampak secara signifikan terhadap *employee performance*, maka penelitian ini menguji dampak variabel ini terhadap kinerja ASN instansi Dinas Pendidikan di Aceh.

H₁ : terdapat hubungan positif dan signifikan employee engagement terhadap employee performance pada Dinas Pendidikan Aceh-Indonesia

Hubungan Employee Engagement dengan Gender Behavior

ASN pria dan wanita memiliki peran keluarga dan sosial yang berbeda dengan berperilaku di

tempat kerja (Kara et al., 2012). Misalnya, ASN wanita biasanya memiliki tingkat stres dalam keluarga, pekerjaan yang lebih tinggi, dengan memandang peran keluarga dan pekerjaan sebagai hal yang sangat penting, ASN laki-laki lebih cenderung memprioritaskan pekerjaan dari pada keluarga (Cinamon, 2006; Crompton, 2001). ASN wanita merasakan tingkat dukungan yang lebih tinggi dalam lingkungan pribadi dan profesional, dengan harapan agar dapat dihargai dan dukungan emosi positif dari pria (Aycan dan Eskin, 2005; Hammer et al., 2005). Wanita cenderung menerapkan strategi untuk mengatasi situasi sehari-hari melalui proses fungsi keluarga menjadi nyata. Disatu sisi wanita lebih mengutamakan urusan keluarga, disisi lain juga harus menyelesaikan pekerjaan sebagai kewajibannya. Penelitian juga menunjukkan bahwa lebih mudah bagi perempuan dari pada laki-laki untuk terlibat dalam pekerjaan yang melibatkan keterampilan sosial (Gallie, 1998). Dengan demikian, dibandingkan dengan pria, wanita lebih baik dalam pekerjaan pelayanan (Bradley, 1999; Erickson dan Ritter, 2001; Tyler dan Taylor, 2001). Peneliti gender menyarankan bahwa wanita mengalami kehidupan yang berbeda, yang mengarah pada perbedaan kognisi, pengaruh, dan perilaku (Harriman, 1985). Namun, Mathieu dan Zajac (1990) menemukan "tidak ada hubungan yang konsisten" antara gender dan tingkat komitmen organisasi. Jika gender bertindak sebagai moderator, alasan utama mungkin adalah temuan berulang bahwa perempuan lebih mementingkan hubungan sosial McNeilly dan Goldsmith, 1991 (Schul et al., 1990).

H₂ : terdapat hubungan positif dan signifikan employee engagement terhadap Gender Behavior pada Dinas Pendidikan Aceh-Indonesia

Hubungan Gender Behavior dengan Employee Performance

Teori gender menjelaskan bahwa wanita dipandang sebagai individu yang memiliki tugas utama dalam keluarga, sehingga wanita akan merespon terhadap kondisi kerja secara berbeda dengan laki-laki. Namun Haririman, (1996) teori identitas perilaku pegawai dipengaruhi oleh persepsi positif oleh kinerja sosial organisasi,

individu memiliki nilai yang berbeda tergantung pada keanggotaan kelompok gender yang dipengaruhi oleh landasan untuk menyesuaikan diri dan terbentuk karena suatu proses umpan balik dari individu yang lain. Hasil penelitian dari Rama dan Joshi (1993) menyatakan pekerja wanita memiliki keunggulan dari laki-laki dalam bentuk absensi yang lebih rendah dan pegawai laki-laki memiliki nilai kinerja positif yang lebih tinggi dari perempuan.

Hasil temuan Muntaha et al, (2013) dimana keterikatan kerja secara fisik, kognisi, dan emosi lebih mudah ditingkatkan pada kaum laki-laki dibandingkan dengan perempuan. Ini terjadi karena organisasi menempatkan laki-laki lebih bernilai, sehingga wanita merasa kurang bernilai bagi organisasi. Kemudian struktur organisasi budaya dan ideologi tidak menguntungkan bagi perempuan, dapat membuat mereka mengalami tiga kondisi psikologi dalam keterikatan kerja yaitu; *psychological meaningfulness* wanita merasa kurang bernilai dan kurang bermanfaat bagi organisasi dan interaksi ditempat kerja tidak menguntungkan wanita yang dapat menghasilkan ketidakseimbangan gender; *psychological safety* wanita merasa dirinya kurang aman ditempat kerja karena takut terhadap perilaku negatif; *psychological availability* pekerjaan dilaksanakan secara terus menerus, wanita merasa kurang berpengalaman dibandingkan laki-laki karena tanggung jawab keluarga.

H₃ : terdapat hubungan positif dan signifikan Gender Behavior terhadap Employee Performance pada Dinas Pendidikan Aceh-Indonesia

Hubungan Employee Engagement dan Employee Performance yang dimoderasi Gender Behavior

Partisipasi ASN dalam proses perubahan instansi publik menyimpang karena perbedaan gender. Perbedaan yang signifikan dalam perilaku dan sikap ASN pria dan wanita, instansi dinas pendidikan harus menangani secara berbeda. Studi penelitian sebelumnya perbedaan gender dalam kinerja ASN (Taylor dan Thompson, 1976). Deprez, et al (2012) setiap ASN mengalami proses perubahan secara berbeda, serta keterlibatan tergantung pada organisasi. Isu

gender mendapat perhatian pimpinan organisasi, (Qu et al., 2019; Reuvers et al., 2008). Proses perubahan organisasi, dimana pemimpin sebagian besar menekankan untuk memastikan perilaku, sikap, dan komitmen ASN untuk mengelola perubahan organisasi dengan sukses. Namun, perilaku ASN sangat dipengaruhi oleh keragaman gender ASN.

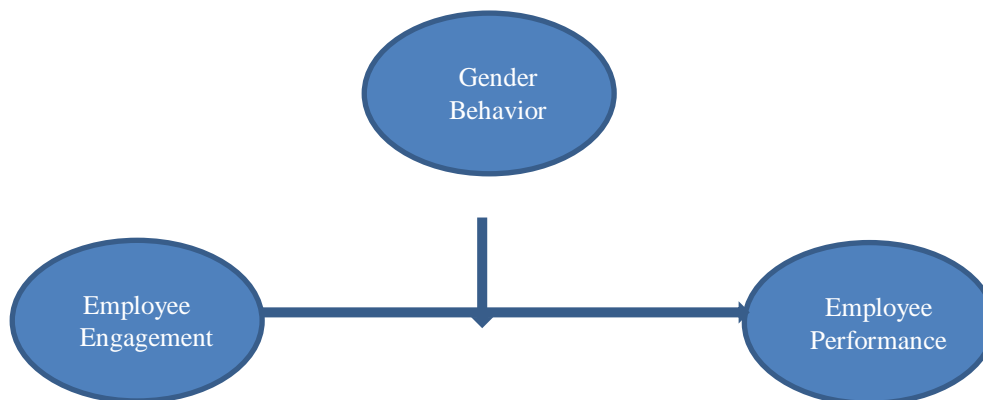
Keragaman gender adalah masalah demografi yang diterima secara luas dalam praktek manajemen, (Kanter, 1997). Eagly dan Carli, (2013) menyatakan bahwa ASN pria lebih terampil, memiliki kemampuan yang lebih kritis dan analitis dibandingkan ASN wanita. Secara umum diterima bahwa laki-laki dan perempuan berbeda dari karakteristik, sudut pandang dan proses berpikir serta perbedaan dalam sosialisasi yang mengakibatkan ketidaksamaan sikap dan perilaku di tempat kerja, (Mathieu dan Zajac, 1990). Helgesen, (1995) berpendapat bahwa ASN perempuan dapat bekerja sama dan melakukan tugas inovatif lebih baik dari pada laki-laki. Oerton, (1996) mengatakan bahwa wanita lebih kreatif, dan memiliki keterampilan

sosial yang lebih baik. Oleh karena itu, para pemimpin instansi secara rasional berurusan dengan ASN pria dan wanita karena perbedaan perilaku. Eagly, (1987) mengatakan bahwa perempuan memiliki perilaku berorientasi sosial, disisi lain laki-laki memiliki perilaku berorientasi tugas. Sebagai akibatnya ASN perempuan menghargain pemimpin untuk berperilaku interaktif positif dari pemimpin. Selain itu ASN laki-laki menghargai pemimpin, jika pemimpin mengakui dan menghargai kinerjanya.

H₄ : Gender Behavior mampu memoderasi employee engagement dengan Employee Performance pada Dinas Pendidikan Aceh-Indonesia

MODEL PENELITIAN

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan menjelaskan hubungan antara masing-masing variabel dapat dijelaskan pada gambar 1.1 sebagai berikut:



Gambar 1.1. Model Kerangka Teoritis Penelitian

Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran dan Bongie (2016:236), populasi adalah sekumpulan orang atau suatu kepentingan tertentu yang ingin diinvestigasi oleh peneliti dan gabungan dari seluruh elemen yang memiliki karakteristik serupa yang dipandang sebagai sebuah semesta penelitian, serta dapat ditarik kesimpulan oleh peneliti.

populasi adalah 614 orang. Untuk menyederhanakan penelitian ini, maka perlu dilakukan penarikan sampel, karena sampel merupakan kumpulan dari beberapa anggota populasi yang merupakan representasi dari populasi dalam suatu penelitian, agar peneliti dapat membuat kesimpulan yang umum dari Populasi penelitian ini, (Sekaran dan Bouge,

2016). Sampel adalah bagian dari populasi yang diwakilinya. Penarikan sampel dalam penelitian ini, dilakukan dengan metode *probability sampling* melalui tiga tahap sebagai berikut: (1) menentukan jumlah sampel; (2) memilih daerah sampel; (3) menentukan responden. Dalam hal penentuan jumlah sampel penelitian, maka akan digunakan pendekatan Yamane, dimana suatu metode statistik tradisional yang dikembangkan oleh Yamane, (1973). Dengan pendekatan Yamane, maka jumlah sampel dapat ditentukan sebesar 242 orang, dengan rumus dibawah ini:

$$n = N / (1 + Nd^2)$$

$$n = 614 / (1 + 614 (0,05)^2)$$

$$n = 242 \text{ orang}$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel

N : total populasi

d : persentase ketidakteelitian yang ditolerir (error)

Berdasarkan data diatas maka sampel penelitian ini berjumlah 242 orang di nilai sudah sesuai ketentuan, karena sampel yang digunakan dalam penelitian SEM (*Structural Equation Modeling*) menurut Ferdinad, (2014) minimal berjumlah 100 sampel. Kemudian Ghozali (2005:64) dalam metode SEM besarnya sampel adalah 100-200. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Hair et al., (2010) mengatakan bahwa pada umumnya jumlah sampel minimum untuk estimasi yang layak adalah antara 100 sampai dengan 150.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini, akan digunakan dalam pengumpulan data adalah survei dengan menggunakan kuesioner. Menurut Uma sekaran (2016) kuesioner adalah instrumen pengumpulan data yang berbentuk daftar pertanyaan tertulis yang telah di rumuskan sebelumnya yang akan di jawab oleh responden. Kuesioner merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien apabila peneliti mengetahui apa yang diperlukan dan bagaimana

mengukur variabel (Uma Sekaran 2016). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert dengan interval 1-5. Menurut Blumberg et al., (2014) skala *likert* dapat menghasilkan data interval. Maka oleh karena itu, penggunaan skala *likert* dalam penelitian ini dinilai sudah efektif, karena penelitian ini merupakan kajian terhadap fenomena sosial yang terjadi pada Dinas Pendidikan di Aceh-Indonesia.

Metode Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis SEM. untuk mendapatkan sebuah data menjadi informasi, sehingga mudah dipahami dan bermanfaat untuk menemukan solusi permasalahan, terutama tentang sebuah penelitian. Tujuan analisis data yaitu untuk menjelaskan suatu data agar lebih mudah dipahami, selanjutnya dibuat suatu kesimpulan. Penelitian ini merupakan kombinasi dari penelitian kuantitatif dan kualitatif, dua analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial. Data statistik deskriptif menganalisis dan menyajikan data-data yang menjelaskan antara lain tentang karakteristik responden, yang berhubungan dengan variabel penelitian, grafik, diagram, distribusi frekuensi, tabel, statistik rerata dan lainnya. Menurut Sakaran dan Bougie (2016) data statistik inferensial adalah teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam mengambil kesimpulan penelitian. Berdasarkan kerangka penelitian yang dibangun, maka penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). SEM adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan.

Variabel Operasional

1. Endogen/Dependent Variable: Employee Performance (Z)
2. Eksogen/Independent variable: Employee Engagement (X).
3. Moderasi Variable : *Gender Behavior* (M).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Karakteristik Responden

Berdasarkan karakteristik responden dapat dijelaskan bahwa dari 242 responden yang diteliti berdasarkan jenis kelamin, terdapat 88 responden atau 36,36% berjenis kelamin perempuan, dan 154 responden atau 63,64% berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini lebih banyak didominasi oleh laki-laki, atau dapat dikatakan bahwa laki-laki adalah yang paling banyak bekerja pada Dinas Pendidikan di Aceh-Indonesia. Karakteristik tingkat pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini dikategorikan kedalam beberapa tingkatan, SLTA, D-III, S1 dan S2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang paling dominan dalam penelitian ini yaitu responden dengan tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 166 responden atau 68,60%. Responden yang berpendidikan S2 yaitu sebanyak 43 responden atau 17,77%. Selanjutnya responden yang berpendidikan SLTA adalah sebanyak 25 responden atau 10,33% serta yang berpendidikan D-III, adalah responden terendah dalam penelitian ini yaitu sebanyak 8 responden atau 3,31%. Karakteristik responden yang dilihat dari segi usia dikelompokkan dalam kategori usia < 20 tahun, 20-35 tahun, 36-45 tahun, 46-55 tahun, dan >55 tahun. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan rentang usia 36-45 tahun merupakan usia yang paling dominan dalam penelitian ini yaitu

sebanyak 119 responden (49,17%). Pada rentang usia 46-55 tahun yaitu sebanyak 69 responden (28,51%), kemudian dilanjutkan dengan responden pada rentang usia 20-35 tahun yaitu sebanyak 41 responden (16,94%), dan pada usia >55 tahun sebanyak 11 responden (4,55%) serta pada usia <20 tahun yaitu sebanyak 2 responden (0,83%).

Karakteristik responden yang dilihat dari segi masa kerja ASN dikelompokkan dalam kategori masa kerja < 5 tahun, masa kerja 6-10 tahun, masa kerja 11-15 tahun, masa kerja 16-20 tahun, masa kerja 21-25 tahun, dan masa kerja >26 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang telah bekerja selama 16-20 tahun merupakan responden yang paling dominan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 93 responden (38,43%). Pegawai yang telah bekerja selama 11-15 tahun yaitu sebanyak 67 responden (27,69%), kemudian masa kerja selama 21-25 tahun sebanyak 35 responden (14,46%). Selanjutnya, responden yang memiliki masa kerja 6-10 tahun yaitu sebanyak 24 responden (9,92%), dan responden yang memiliki masa kerja <5 tahun yaitu sebanyak 12 responden (4,96%) dan masa kerja > 26 tahun sebanyak 11 responden (4,55%).

Measurement Model

Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori untuk semua konstruk dalam penelitian ini di tampilkan pada tabel 1.6 di bawah ini.

Tabel 1.1

Loading Faktor Indikator Terhadap Variabelnya

	Factor	Factor Loading	CR	VE	DV
Perilaku Gender					
G1	Perbedaan tingkah laku laki-laki dan wanita akan menghasilkan kinerja yang berbeda;	0,666	0,6995	3,790	0,839
G2	Peran laki-laki dan wanita berbeda saat bekerja;	0,895			

G3	Adanya perbedaan sifat laki-laki dan wanita akan menghasilkan kinerja yang berbeda;	0,863			
G4	Adanya perbedaan kekuatan mental laki-laki dan wanita akan menghasilkan kinerja yang berbeda;	0,634			
Employee Engagement					
A. Semangat atau kegigihan dalam bekerja					
EE.1.1	bersemangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan;	0,577	0,792	0,624	0,724
EE.1.2	berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan;	0,532			
EE.1.3	memilih untuk tetap bertahan dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun mengalami kesulitan;	0,829			
EE.1.4	bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan;	0,774			
EE.1.5	tidak mengeluh tentang pekerjaan kesulitan;	0,782			
B. Terinspirasi, bangga dan tertantang dalam bekerja					
EE.2.1	merasa bertanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan;	0,533	0,789	0,682	0,743
EE.2.2	bangga saat pencapaian kinerja saya mampu menginspirasi orang lain;	0,527			
EE.2.3	tertantang untuk menyelesaikannya;	0,684			
EE.2.4	memberikan pengaruh baik kepada orang lain melalui pekerjaan;	0,767			
EE.2.5	tidak nyaman ketika meninggalkan tugas yang menjadi tanggung jawab	0,745			
C. Berkonsentrasi secara penuh saat bekerja					
EE.3.1	bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan;	0,679	0,779	0,662	0,733

EE.3.2	tidak menyadari bahwa waktu kerja sudah hampir usai ketika sedang bekerja;	0,713			
EE.3.3	tidak membiarkan urusan pribadi memengaruhi dalam bekerja;	0,770			
EE.3.4	senang dengan pekerjaan yang harus diselesaikan di tempat kerja;	0,582			
EE.3.5	Sulit untuk tidak memikirkan tentang pekerjaan yang harus diselesaikan;	0,792			
Kinerja Pegawai					
Kinerja sesuai dengan deskripsikan uraian tugas					
KP1.1	berupaya mendapatkan hasil dengan maksimal dari setiap pekerjaan;	0,707	0,797	0,589	0,766
	mengutamakan kualitas dari hasil pekerjaan;	0,803			
KP1.2	menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu/jadwal yang ditetapkan;	0,626			
KP1.3	mengutamakan prinsip efisiensi dalam melaksanakan tugas;	0,668			
Kinerja yang tidak tertulis dalam deskripsi uraian tugas					
KP2.1	berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa diperintah;	0,580	0,799	0,598	0,786
KP2.2	belajar dari setiap kekeliruan yang dikoreksi atasan;	0,657			
KP2.3	berusaha memberikan pelayanan terbaik;	0,815			
KP2.4	senang jika diberikan tantangan oleh atasan untuk mengerjakan tugas-tugas penting;	0,836			
Kinerja yang disesuaikan dengan uraian kondisi tertentu					
KP3.1	bersikap gembira dalam bekerja;	0,794	0,781	0,596	0,784
KP3.2	memiliki solusi kreatif untuk memecahkan persoalan-persoalan yang sulit;	0,793			

KP3.3	berusaha meningkatkan kompetensi tentang tugas;	0,790			
KP3.4	dapat beradaptasi dengan situasi kerja yang tidak terprediksi;	0,761			
Perilaku Kerja Kontraproduktif					
KP4.1	tidak melakukan hal-hal yang membahayakan institusi;	0,835	0,787	0,599	0,764
KP4.2	tidak mengeluh atau membesarkan-besarkan persoalan di instansi;	0,835			
KP4.3	tidak melakukan hal-hal yang membahayakan rekan kerja atau atasan;	0,685			
KP4.4	tidak membuat kesalahan dengan sengaja di tempat kerja;	0,796			

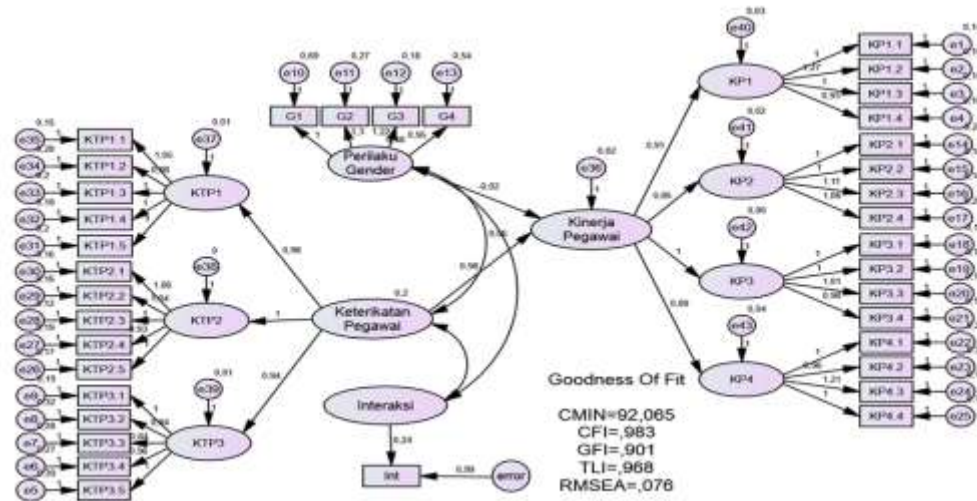
Sumber: Data Primer 2021 (diolah menggunakan AMOS)

Batas loading factor sebesar 0,5. Jika nilai loading factor $> 0,5$ maka *construct validity* terpenuhi, jika nilai *loading factor* $< 0,5$ maka konstruk harus di *drop* dari analisis (Ghozali, 2006). Berdasarkan hasil Tabel 1.1 diatas terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* $> 0,5$ sehingga telah memenuhi syarat untuk diikutsertakan dalam proses pengolahan data selanjutnya yaitu dalam analisis *structural equation modelling*.

Model Struktural

Dalam penelitian ini selain dilakukan pengujian efek mediasi, tetapi dilakukan juga pengujian

efek moderasi antara dua variabel yaitu variabel keterikatan pegawai dengan variabel kinerja pegawai. Analisis efek *moderating* dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel keterikatan pegawai dapat memperkuat atau memperlemah (memoderasi) hubungan antara jalur keterikatan pegawai dengan kinerja pegawai dalam model penelitian. Efek moderasi hubungan kedua variabel tersebut yaitu antara keterikatan pegawai dengan kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar 1.1 sebagai berikut ini :



Gambar 1.1 Model setelah Moderasi

Dalam model tersebut variabel interaksi adalah variabel moderasi yang menjadi amatan untuk menjawab hipotesis. Nilai *loading factor* atau λ interaksi dan *error variance* atau θ_q adalah dua elemen penting dalam menguji pengaruh moderasi interaksi.

Dilihat dari model, semua kriteria yang ada telah memenuhi seperti nilai GFI (0,901) dan CFI sebesar (0,983) telah berada di atas nilai cut off (>0,90). Nilai TLI juga telah berada di atas nilai cut off (>0,9) yaitu sebesar 0,968, nilai RMSEA sebesar 0,076 dibawah nilai cut off (<0,08),

sementara nilai probabilitas dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,046.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis moderasi dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *Critical Ratio* (CR) dengan nilai $t_{\alpha/2}$ (1.96) atau membandingkan nilai probabilitas dengan nilai signifikansi α (0,001, 0,05 atau 0,10). Nilai *Critical ratio* dan probabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2

Pengaruh Variabel Moderasi

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Pegawai	<---	Keterikatan_Pegawai	,976	,070	13,892	***
Kinerja_Pegawai	<---	Perilaku Gender	,888	,073	12,181	***
Kinerja_Pegawai	<---	Interaksi	,909	,088	13,367	***

Sumber: Output Amos, 2021

Keterangan:

Std Estimasi : koefisien variabel

CR : t-statistik

SE : Standard Error

*** : Tingkat signifikansi pada 1%

** : Tingkat signifikansi pada 5%

* : Tingkat signifikansi pada 10%

Berdasarkan tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa perilaku gender dapat memoderasi secara signifikan pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai di provinsi Aceh. Nilai koefisien sebesar 0,088 sementara nilai CR sebesar 12,181 lebih besar dari $t_{\alpha/2}$ sebesar 1,960 atau nilai probabilitas sebesar 0,0001(***) lebih kecil dari signifikansi α sebesar 0,01, maka H_a diterima dan menolak H_0 yang artinya perilaku gender memoderasi keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan di Aceh-Indonesia.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan temuan oleh Muntaha et al, (2013) dimana keterikatan kerja secara fisik, kognisi, dan emosi lebih mudah ditingkatkan pada kaum laki-laki dibandingkan dengan perempuan. Ini terjadi karena organisasi menempatkan laki-laki lebih bernilai, sehingga wanita merasa kurang bernilai bagi organisasi. Penelitian ini konsisten dengan Haririman, (1996) teori identitas perilaku pegawai dipengaruhi oleh persepsi positif oleh kinerja sosial organisasi, individu memiliki nilai yang berbeda tergantung pada keanggotaan kelompok perilaku gender yang dipengaruhi oleh landasan untuk menyesuaikan diri dan terbentuk karena suatu proses umpan balik dari individu yang lain. Hasil penelitian dari Rama dan Joshi (1993) menyatakan pekerja wanita memiliki keunggulan dari laki-laki dalam bentuk absensi yang lebih rendah dan pegawai laki-laki memiliki nilai kinerja positif yang lebih tinggi dari perempuan.

Muntaha et al, (2013) dimana keterikatan kerja secara fisik, kognisi, dan emosi lebih mudah ditingkatkan pada kaum laki-laki dibandingkan dengan perempuan. Ini terjadi karena organisasi menempatkan laki-laki lebih bernilai, sehingga wanita merasa kurang bernilai bagi organisasi. ASN wanita biasanya memiliki tingkat stres dalam keluarga, pekerjaan yang lebih tinggi, dengan memandang peran keluarga dan pekerjaan sebagai hal yang sangat penting, ASN laki-laki lebih cenderung memprioritaskan pekerjaan dari pada keluarga (Cinamon, 2006;

Crompton, 2001). ASN wanita memiliki rasa kontrol yang rendah ketika mengalami burnout, sedangkan ASN pria tidak (Frank et al., 1999; Robinson, 2004).

Peneliti gender menyarankan bahwa wanita mengalami kehidupan yang berbeda, yang mengarah pada perbedaan kognisi, pengaruh, dan perilaku (misalnya, Harriman, 1985). Namun, Mathieu dan Zajac (1990) menemukan "tidak ada hubungan yang konsisten" antara gender dan tingkat komitmen organisasi. Keragaman gender adalah masalah demografi yang diterima secara luas dalam praktek manajemen, (Kanter, 1997). Eagly dan Carli, (2013) menyatakan bahwa ASN pria lebih terampil, memiliki kemampuan yang lebih kritis dan analitis dibandingkan ASN wanita. Secara umum diterima bahwa laki-laki dan perempuan berbeda dari karakteristik, sudut pandang dan proses berpikir serta perbedaan dalam sosialisasi yang mengakibatkan ketidaksamaan sikap dan perilaku di tempat kerja, (Mathieu dan Zajac, 1990). Helgesen, (1995) berpendapat bahwa ASN perempuan dapat bekerja sama dan melakukan tugas inovatif lebih baik dari pada laki-laki. Oerton, (1996) mengatakan bahwa wanita lebih kreatif, dan memiliki keterampilan sosial yang lebih baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa, perilaku gender memperkuat pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Dinas Pendidikan di Aceh;

Kebaharuan Penelitian

Kebaharuan penelitian ini terletak pada variabel perilaku gender sebagai pemoderasi antara keterikatan pegawai dengan kinerja pegawai pada organisasi publik yaitu Dinas Pendidikan di Aceh-Indonesia, dimana penelitian terdahulu tidak melihat perilaku gender sebagai

pemoderasi, namun lebih kepada perbedaan gender.

REFERENSI

- [1] Albrecht, Simon L., Arnold B Bakker Jamie A Gruman William H Macey Alan M Saks. (2015). *Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. Vol. 2 Iss 1. pp. 7 – 35.
- [2] Anitha J., (2014), “*Determinants Of Employee Engagement and Their Impact On Employee Performance*”. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 63 Iss 3 pp. 308 – 323, diakses 1, September, 2016.
- [3] Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). *Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement Ologbo*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- [4] Anderson, J. and Gerbing, D. (1988), “*Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended Two-Step Approach*”, *Psychological Bulletin*, Vol. 103 No. 3, pp. 411-23.
- [5] Artazcoz, L., Benach, J., Borrell, C. and Cortès, I. (2004), “*Unemployment and mental health: understanding the interactions among gender, family roles and social class*”, *American Journal of Public Health*, Vol. 94 No. 1, pp. 82-88.
- [6] Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). *Employee Engagement In Family and Non-Family Firms*. *International Strategic Management Review*, 1(1–2), 11–29.
<https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>.
- [7] Aycan, Z. and Eskin, M. (2005), “*Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: the case of Turkey*”, *Sex Roles*, Vol. 53 Nos 7/8, pp. 453-471.
- [8] Arslan, M., & Roudaki, J. (2018). *Examining The Role Of Employee Engagement In The Relationship Between Organisational Cynicism and Employee Performance*. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2018-0087>
- [9] Baumruk, R. 2004. *The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success*. Worspan. Vol. 47: 48-52.
- [10] Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988), “*On the evaluation of structural equation models*”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 No. 1, pp. 74-94.
- [11] Bandura, A. (1992), “*Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism*”, in Schwartz, R. (Ed.), *Self-Efficacy: Thought Control of Action*, Hemisphere, Washington, DC, pp. 3-38.
- [12] Bhattacharya, Y. (2015). *Employee Engagement as a Predictor of Seafarer Retention: A Study among Indian Officers*. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(2), 295–318.
<https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2015.06.007>
- [13] Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). *Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality*. *International Journal of Hospitality Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- [14] Byrne, B.M. (1989), *A Primer of LISREL: Basic Applications and Programming For Confirmatory Factor Analysis Models*, Springer-Verlag, New York, NY.
- [15] Bradley, H. (1999), *Gender and Power in the Workplace: Analysing the Impact of Economic Change*, Macmillan, Basingstoke.
- [16] Brown, Sarah., Daniel Gray, Jolian McHardy, dan Karl Taylor. (2015). *Employee Trust and Workplace Performance*. Journal of Economic Behavior and Organization.
- [17] Candidate, Stephen G. Cheche., Stephen M.A. Muathe dan Samuel M. Maina. (2017). *Employee Engagement, Organisational Commitment and Performance of Selected State Corporations in Kenya*. *European Scientific Journal*. Vol.13, No.31 ISSN: 1857 – 7881.

- [18] Chang, K. C. (2016). *Effect of servicescape on customer behavioral intentions: Moderating roles of service climate and employee engagement*. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.003>
- [19] Chih-Shun Hsu Lopin Kuo Bao-guang Chang , (2016). *Non-Linear Relationship between Gender Diversity in the Partnership and Profit Performance in Accounting Firms"*, *Pacific Accounting Review*, Vol. 28 Iss 3 pp. Permanent link to this document:<http://dx.doi.org/10.1108/PAR-07-2014-0029>
- [20] Cinamon, R.G. (2006), “*Anticipated work-family conflict: effects of gender, self-efficacy, and family background*”, *The Career Development Quarterly*, Vol. 54 No. 3, pp. 202-215.
- [21] Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- [22] Crompton, R. (2001), “*Gender restructuring, employment, and caring, social politics: international studies in gender*”, *State and Society*, Vol. 8 No. 3, pp. 266-291.
- [23] De Waal, A. (2014). *The employee survey: benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization*. *Strategic HR Review*, 13(6), 227–232. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2014-0041>
- [24] Frank, E., McMurray, J.E., Linzer, M. and Elon, L. (1999), “*Career satisfaction of US women physicians: results from the Women Physicians’ Health Study*”, *Archives of Internal Medicine*, Vol. 159 No. 13, pp. 1417-1426.
- [25] Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). *Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach*. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- [26] Gill, R. (2015). *Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review*. *Public Relations Review*, 41(5), 662–674. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.012>
- [27] Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- [28] Gruman, Jamie A dan Alan M. Saks. (2011). *Performance Management and Employee Engagement*. *Human Resource Management Review* 21, 123–136.
- [29] Huang, Y.-H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). *Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework*. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- [30] Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). *Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership*. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- [31] Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). *Improving frontline service employees’ innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement*. *Tourism Management*, 69, 498–507. <https://doi.org/10.1201/9780203997536>
- [32] Juan Liu Seonghee Cho Eka Diraksa Putra , (2017), “*The moderating effect of self-efficacy and gender on work engagement for restaurant employees in the United States* ”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 Iss 1 pp. 624 – 642 <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0539>
- [33] Kara, D., Uysal, M. and Magnini, V.P. (2012), “*Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: the case of the Turkish hotel*

- industry*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 1047-1065.
- [34] Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). *Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.350>
- [35] Kang, H. J. (Annette), & Busser, J. A. (2018). *Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy*. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.003>
- [36] Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2014). *The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study*. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- [37] Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). *The potential role of mindsets in unleashing employee engagement*. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329–341. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>
- [38] Kimberley, B., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). *Daily self-management and employee work engagement*. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.002>
- [39] Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). *Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?* *Human Resource Management Review*, 26(4), 327–337. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.005>
- [40] Kim, W., & Park, J. (2017). *Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations*. *Sustainability*, 9 (2), 1–16
- [41] Kaliannan, Maniam dan Samuel Narh Adjovu. (2015). *Effective Employee Engagement And Organizational Success: A Case Study*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 161 – 168.
- [42] Lemon, L. L., & Palenchar, M. J. (2018). *Public relations and zones of engagement: Employees’ lived experiences and the fundamental nature of employee engagement*. *Public Relations Review*, 44(1), 142–155. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.01.002>
- [43] Loscocco, KA and Spitze, G. 2000. Working Conditions, Social Support, and the Well Being of Female and Male Factory Workers. Diakses: 12 April 2011. <Http://www.jstor.org>.
- [44] Matud, M.P. (2004), “*Gender differences in stress and coping styles*”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 37 No. 7, pp. 1401-1415.
- [45] Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990), ‘*A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*’, *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 171-94.
- [46] Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). *Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis*. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108–120. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.002>
- [47] Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- [48] McCuddy, M., Pinar, M. and Birkan, I. (2010), “*Gender bias in managing human resources in the Turkish hospitality industry: is bias impacted by demographic context*”, *In ASBBS Annual Conference in Las Vegas, CA, 2007*, Vol. 17 No. 1, pp. 479-493.
- [49] Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J., & López-Valcárcel, B. G. (2015). *New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance*. *Personnel Review*, 44(6), 906–929. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0023>

- [50] Mensah, J. K. (2015). *A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- [51] Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2018). *The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>
- [52] Memon, Mumtaz Ali., Rohani Salleh, Mohamed Noor Rosli Baharom and Haryaani Harun. (2014). *Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement*. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol 6. No 3.
- [53] Melissa M. Sloan. (2017). *Gender Differences in Commitment to State Employment: The Role of Coworker Relationships*. *Public Personnel Management* 2017, Vol. 46(2) 170–187 DOI: 10.11.1177/ 0091026017702612.
- [54] Motyka, Błażej. (2018). *Employee Engagement and Performance: A Systematic Literature Review*. *International Journal of Management and Economics*. 54 (3). 227–244.
- [55] Nair, M. S., & Salleh, R. (2015). *Linking Performance Appraisal Justice, Trust, and Employee Engagement: A Conceptual Framework*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1155–1162. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.154>
- [56] Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). *Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement*. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- [57] Ng, C.W. and Pine, R. (2003), “*Women and men in hotel management in Hong Kong: perceptions of gender and career development issues*”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 85-102.
- [58] Osman-Gani, Aa. M. ;Junaida. H. I. (2013). *Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance*. *Employee Relations*, 35(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>
- [59] Rahman, S., Hussain, B., & Haque, A. (2011). *Organizational politics on employee performance: An exploratory study on readymade garments employees in Bangladesh*. *Business Strategy Series*, 12(3), 146–155. <https://doi.org/10.1108/17515631111130112>
- [60] Rasli, A., Tat, H. H., Chin, T. A., & Khalaf, B. (2012). *Employee engagement and employee shareholding program in a multinational company in Malaysia*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 209–214. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.182>
- [61] Roberts, J. A., & David, M. E. (2017). *Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement*. *Computers in Human Behavior*, 75, 206–217. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.021>
- [62] Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). *Employee voice: An antecedent to organisational engagement? Public Relations Review*, 43(5), 904–914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- [63] Robinson, K.R. (1990), *A Handbook of Training Management*, 2nd ed., Kogan Page, London
- [64] Robinson, G.E. (2004), “*Career satisfaction in female physicians*”, *JAMA*, Vol. 291 No. 5, pp. 635-635.
- [65] Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2016. *Research Methods for Business*. Edisi Ketujuh. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- [66] Saks, Alan M. (2006). *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7.
- [67] Saks, A. M. (2017). *Translating Employee Engagement Research into Practice*.

- Organizational Dynamics*, 46(2), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.003>
- [68] Shuck, Brad., Devon Twyford, Thomas G. Reio Jr., and Angie Shuck. (2014). *Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions*. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 25, No. 2,
- [69] Salau, O., Oludayo, O., Falola, H., Olokundun, M., Ibidunni, S., & Atolagbe, T. (2018). *Integrated datasets on transformational leadership attributes and employee engagement: The moderating role of job satisfaction in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) industry*. *Data in Brief*, 19, 2329–2335. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.032>
- [70] Sievert, H., & Scholz, C. (2017). *Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media*. *Public Relations Review*, 43(5), 894–903. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>
- [71] Skalpe, O. (2007), “*The CEO gender pay gap in the tourism industry – evidence from Norway*”, *Tourism Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 845-853.
- [72] Smith, B. G., Stumberger, N., Guild, J., & Dugan, A. (2017). *What’s at stake? An analysis of employee social media engagement and the influence of power and social stake*. *Public Relations Review*, 43(5), 978–988. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.010>
- [73] Stephanie, & Gustomo, A. (2015). *Proposal to Improve Employee Engagement in PT Maju Sentosa by AON Hewitt Model and Mercer Model*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 363–370. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.321>
- [74] Sun, L., & Yu, T. R. (2015). *The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost*. *Review of Accounting and Finance*, 14(3), 262–284. <https://doi.org/10.1108/RAF-03-2014-0025>
- [75] Schaufeli, W. B., 2013. *What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Schantz & E. Soan (Eds), Employment Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- [76] Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017, October 17). *An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries*. *European Journal of Psychological Assessment*. Advance online publication.
- [77] Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). *A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers*. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46–56. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2014-0062>
- [78] Teimouri, R. B., Arasli, H., Kiliç, H., & Aghaei, I. (2018). *Service, politics, and engagement: A multi-level analysis*. *Tourism Management Perspectives*, 28, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.07.002>
- [79] Topper, E. F. (2007). *Supervisor’s attitude and employee’s performance*. *New Library World*, 108(9–10), 460–462. <https://doi.org/10.1108/03074800710823999>
- [80] Tuana, L. T., Rowley, C., & Thao, V. T. (2019). *Addressing employee diversity to foster their work engagement*. *Journal of Business Research*, 95, 303–315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>
- [81] Tyler, M. and Taylor, S. (2001), “*Juggling justice and care: gendered customer service in the contemporary airline industry*”, *Customer Service, Empowerment and Entrapment*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 60-78.
- [82] Urban, W. (2017). *System of Amoebas as a Remedy for Employee Engagement Deficits - A Conceptual Deliberation*. *Procedia Engineering*, 182, 725–731. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.188>
- [83] Veleva, V., Bodkin, G., & Todorova, S. (2017). *The need for better measurement and employee engagement to advance a circular economy: Lessons from Biogen’s “zero waste” journey*. *Journal of Cleaner*

Production, 154, 517–529.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.177>

- [84] Viswesvaran, Chockalingam & Ones, Deniz S. (2000). ***Perspectives on Models of Job Performance***. International Journal of Selection And Assessment. Vol. 8
- [85] Whiteoak, J. W., & Mohamed, S. (2016). ***Employee engagement, boredom and frontline construction workers feeling safe in their workplace***. *Accident Analysis and Prevention*, 93, 291–298.
<https://doi.org/10.1016/j.aap.2015.11.001>