

## **Pengaruh Empowering Leadership, Training, Dan Work Engagement Terhadap Employee Performance Dimoderasi Oleh Role Of Ambiguity (Studi Pada Badan Kepegawaian Negara Pusat )**

**Vicky Ayu Efrilia**

Universitas Esa Unggul

[vickyayuefrilia23@gmail.com](mailto:vickyayuefrilia23@gmail.com)

**Tantri Yanuar Rahmat Syah**

Universitas Esa Unggul

[tantri.yanuar@esaunggul.ac.id](mailto:tantri.yanuar@esaunggul.ac.id)

**Abstract** *A number of previous studies have mentioned that Employee Performance is one of the important factors that determine the success of an organization. The purpose of this study was to test the relationship of Empowering Leadership, Training, and Work Engagement to Employee Performance moderated by the Role of Ambiguity in the Central State Staffing Agency. As an initial sample, questionnaires were distributed to 30 employees of the Central State Staffing Agency to test the series of hypotheses in this study where the questionnaire contained 51 questions, then changed to 34 questions on the basis of relevance. The data analysis method used in this study is Structural Equation Modelling (SEM) listrel by distributing questionnaires to 350 staff at the Central State Staffing Agency. Of the entire questionnaire, a total of 310 were filled out and can be used for further research analysis purposes.*

**Keywords** *Empowering Leadership, Training, Work Engagement, Employee Performance, Role of Ambiguity*

### **I. PENDAHULUAN**

Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian Indonesia yang bertugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Unsur pelayanan publik seperti Badan Kepegawaian Negara, haruslah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan karena sumber daya manusia adalah aktor dari keseluruhan tingkat perencanaan hingga evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan (Suhepi., 2018). Untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia dan kinerja yang terbaik dari pegawai tentu banyak cara dilakukan oleh organisasi. Upaya-upaya tersebut bisa saja dengan memberikan pelatihan yang efektif kepada pegawai sehingga kinerjanya meningkat dan adanya keterlibatan individu dengan lainnya dalam segala hal untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif. Sehingga dengan begitu para pegawai akan memiliki komitmen yang tinggi dan dampaknya pada kinerja pegawai yang maksimal. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi

untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi.

Di era persaingan global yang ketat, sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting memainkan peran utama dalam menjaga keberlanjutan organisasi, kredibilitas serta penciptaan kepercayaan publik. Penekanan pada sumber daya manusia sebagai modal berharga dalam organisasi mencerminkan tekanan lebih pada sumber daya tak berwujud daripada yang nyata. Investasi sumber daya manusia bertujuan untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi baik dalam jangka panjang atau pendek. Melalui keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan akan termotivasi untuk terus belajar membangun lingkungan yang unggul. Sumber daya manusia digunakan secara signifikan sebagai penggerak sumber daya lain dan memiliki posisi strategis yang berkontribusi untuk mewujudkan kinerja organisasi perusahaan dengan keunggulan kompetitif. Pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan langsung dengan profitabilitas organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi disarankan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dalam memberikan kontribusi yang optimal, antara lain dengan cara melakukan program pelatihan dan pengembangan. Hal ini juga berhubungan dengan produktivitas organisasi dan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

Demikian pula halnya dengan organisasi pemerintah, di mana kinerja pegawai terkait erat dengan penyediaan layanan kepada publik. Meskipun merupakan sebuah organisasi nonprofit, pegawai harus memiliki standar kualifikasi tinggi karena hal tersebut dapat mempengaruhi kredibilitas lembaga pemerintah. Salah satu indikator yang dimiliki oleh pegawai adalah pendidikan. Faktor-faktor lain dari pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan dengan kinerja pegawai seperti pengembangan karir, mutasi, promosi pekerjaan, dan kompensasi. Melalui pengembangan tersebut, pegawai akan bekerja dengan prinsip transparansi dan profesionalisme sebagai penggerak utama yang pada akhirnya akan menciptakan tata pemerintahan yang baik.

## II. LANDASAN TEORI

### A. 1. Empowering Leadership

Gaya kepemimpinan adalah karakterisasi umum seorang pemimpin dalam berpikir, berperilaku dalam lingkungan organisasi (Tsai, Tsai, & Wang., 2011). Persyaratan kepemimpinan dalam organisasi saat ini sangatlah penting untuk memenuhi tantangan bisnis global. Di sisi lain, kepemimpinan juga merupakan pertimbangan utama dalam menghadapi tantangan di seluruh dunia dan memiliki pengaruh besar pada kreativitas karyawan. Studi tentang kepemimpinan memang sangatlah luas, untuk itu penelitian ini lebih fokus pada kepemimpinan yang memberdayakan (Empowering Leadership). Konseptualisasi kepemimpinan yang memberdayakan menyoroti pentingnya pekerjaan, melibatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan lebih tinggi, dan menghapus hambatan-hambatan birokrasi. Lebih lanjut Zhang Dan Bartol (2010) menegaskan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan sebagai proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa berarti dengan pekerjaannya, selanjutnya memberikan otonomi dan mengungkapkan keyakinan dalam kemampuan karyawan, dan menghapus rintangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

## 2. Work Engagement

Work engagement atau worker engagement merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki engagement tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Kata lain, definisi work engagement mengacu pada keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dalam bekerja. Work engagement telah berkembang dari berbagai konsep melingkupi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Mujiasih., 2012). Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian teori tersebut mengenai work engagement merupakan sikap dan perilaku seseorang dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat dia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan memiliki rasa semangat dan memiliki hubungan yang efektif dengan pekerjaan mereka serta mampu menangani tuntutan kerja mereka.

### **3. Training**

Sims (2006) menekankan bahwa pelatihan yang berfokus pada pekerjaan saat sekarang sedangkan pengembangan berfokus mempersiapkan karyawan ke masa depan. Pelatihan menjembati kesenjangan antara kinerja saat ini dan standar yang diinginkan. Pelatihan dapat diberikan melalui metode yang berbeda seperti pada pembinaan dan monitoring, rekan-rekan kerja sama dan partisipasi oleh bawahan. Program pelatihan tidak hanya mengembangkan karyawan tetapi juga membantu organisasi untuk membuat penggunaan terbaik dan mendukung keunggulan kompetitif. Oleh karena itu perusahaan mempunyai kewajiban untuk merencanakan suatu program pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi mereka yang dibutuhkan di tempat kerja (Jie dan Roger., 2006). Pelatihan tidak hanya mengembangkan kemampuan karyawan tetapi juga mempertajam kemampuan berfikir dan kreativitas dalam rangka untuk mengambil keputusan yang lebih baik dalam waktu dan cara yang lebih produktif. Selain itu juga memungkinkan karyawan untuk berurusan dengan pelanggan secara efektif dan menanggapi keluhan mereka secara tepat waktu (Hollenbeck et al., 2004). Pelatihan mengembangkan efikasi diri dan hasil kinerja superior pada pekerjaan, dengan mengganti praktek tradisional dengan praktek kerja terkait yang efisien dan efektif. Pelatihan mengacu pada intervensi yang direncanakan dan bertujuan untuk meningkatkan unsur-unsur kinerja individu (Chiaburu dan Tekleab., 2005). Program pelatihan juga dapat membantu tenaga kerja untuk mengurangi kecemasan atau frustrasi mereka yang berasal dari pekerjaan (Chen et al., 2004). Menurut Rowden dan Conine (2005), karyawan yang terlatih lebih mampu untuk memuaskan pelanggan.

### **4. Role Of Ambiguity**

Ambiguitas peran menurut Rizzo et al (1951) adalah keadaan ketika seseorang tidak memiliki kejelasan akan wewenang dan informasi tentang bagaimana cara melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan kepadanya. Muchlas (2008) mendefinisikan ambiguitas peran sebagai kondisi yang berasal dari informasi/pengetahuan yang tidak jelas tentang pekerjaan. Luthans (2006) juga menjelaskan bahwa ambiguitas peran yang dialami oleh karyawan dapat dipengaruhi dari ketidakjelasan deskripsi kerja, perintah manajer yang tidak lengkap dan juga dapat terjadi karena kurangnya pengalaman. Ketidakjelasan tersebut dapat disebabkan oleh komunikasi yang kurang baik atau rekan kerja dan penyelia yang dengan sengaja menahan atau mendistorsi informasi. Menurut Rizzo et al (1951) terdapat enam

indikator yang dapat digunakan untuk mengukur ambiguitas peran, yaitu, mengetahui pasti wewenang yang dimiliki, mengetahui pasti arah dan tujuan pekerjaan, mengetahui pasti alokasi waktu kerja, mengetahui secara jelas pertanggung jawaban yang dimiliki, mengetahui pasti apa yang diharapkan dari dirinya, dan mendapatkan penjelasan tentang apa yang harus dilakukan. Menurut (Sheraz et al (2014) ambiguitas peran dapat diukur dengan tujuan dan sasaran pekerjaan yang telah direncanakan secara jelas, mengetahui apa yang diharapkan darinya dengan jelas, kejelasan tentang apa yang harus dilakukan, dan mengetahui apa yang menjadi tanggung jawabnya.

## 5. Employee Performance

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walau- pun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut ability (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai performance (kinerja). Atkinson et al (2006) kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Rivai dan Sagala (2013) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa aspek yang meliputi kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, dan kecakapan serta komunikasi yang baik (Mitchel., 2008).

## 6. Pengembangan Hipotesis

Target semua manajer adalah untuk meningkatkan level produksi dan untuk meningkatkan efisiensi untuk mencapai target organisasi, dimana hubungan positif antara kinerja kerja dan gaya kepemimpinan memengaruhi peningkatan dan membantu organisasi untuk mencapai visi dan misi (Batool., 2013). Selain itu, penelitian yang lebih baru mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Desderio et al., 2015). Mengacu pada tinjauan literatur, hubungan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan dikonfirmasi. Untuk contoh, Lee dan Wilber (1985) melaporkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kepemimpinan dalam penyelidikan mereka terhadap polisi di Malaysia secara terpisah. Holdnak, Harsh, dan Bushard, (1993) menemukan hubungan positif antara pertimbangan perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja, dan hubungan negatif antara memprakarsai perilaku kepemimpinan struktur dan kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis pertama ditetapkan sebagai berikut;

**H1: Ada pengaruh yang signifikan dari empowering leadership terhadap employee performance**

Pelatihan yang efektif berguna bagi perusahaan dalam bermacam-macam rute, misalnya, mengasumsikan bagian yang tak terpisahkan dalam membangun dan menjaga kapasitas, baik untuk tingkat individu maupun otoritatif, dan dengan cara ini mengambil minat selama waktu yang dihabiskan untuk perubahan hirarkis (Hamosh et al ., 2000). Lain penelitian berpendapat bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan organisasi harus secara khusus fokus pada DK dan PKS dengan membentuk kepribadian,

meningkatkan pelatihan, memenuhi minat, dan meningkatkan pengalaman (Campbell et al., 1993). Hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan, sebagai pelatihan yang menguntungkan bagi individu yang berdekatan untuk perusahaan dengan sepenuhnya mempengaruhi kinerja karyawan melalui perubahan kinerja dan perilaku karyawan. Pengembangan kemampuan dan ketrampilan karyawan harus diberikan banyak perhatian oleh perusahaan untuk manfaat dari pada pemegang saham dan pelanggan sama (Imran., 2013). Dengan demikian, hipotesis kedua didefinisikan sebagai berikut;

**H2: Ada pengaruh yang signifikan dari training terhadap employee performance**

Dari perspektif pertukaran sosial, praktik SDM membentuk karyawan keyakinan tentang sifat hubungan pertukaran dengan organisasi, yang berdampak keterlibatan kerja mereka dan kinerja berikutnya (Alfes et al., 2015). Ketika karyawan memiliki persepsi positif tentang praktik SDM, ini mendorong adopsi sikap dan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai manajemen dan tujuan organisasi, sebagai bentuk timbal balik untuk dukungan organisasi dan investasi (Guest et al., 2016). Ini meningkatkan kewajiban peran karyawan untuk keterlibatan kerja dan partisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Boxall & Winterton., 2018). Dengan demikian, hipotesis ketiga didefinisikan sebagai berikut;

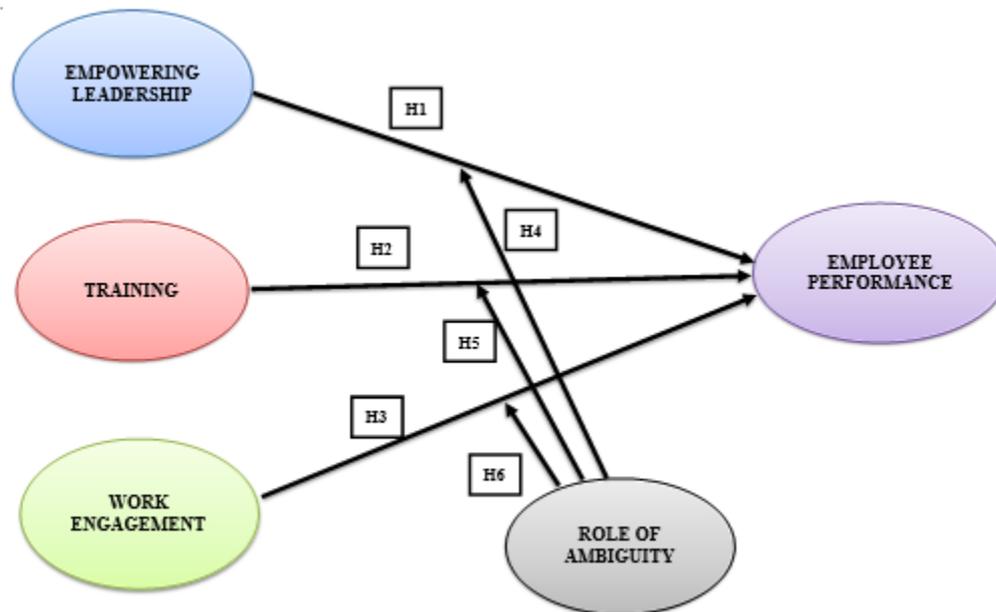
**H3: Ada pengaruh yang signifikan dari work engagement terhadap employee performance**

Ketika karyawan tidak memahami tugas pekerjaan mereka dengan baik, mereka mungkin menjadi tidak puas dengan pekerjaan mereka dan kemungkinan untuk pergi pekerjaan lebih tinggi (Alshery et al., 2016). Juga dinyatakan bahwa ambiguitas peran kemungkinan mempengaruhi hubungan antara pekerjaan kepuasan dan kinerja karyawan (Sum et al., 2008). Kepemimpinan kemudian tampil ke depan dan mengesampingkan ambiguitas di kepala seorang karyawan dan membiarkan mereka berkinerja baik (Othman., 2011), dan seorang karyawan dengan jatuh tempo berbasis pekerjaan yang lebih rendah tidak akan melakukan baik di tugas pekerjaan mereka tanpa suntikan beberapa sesi pelatihan (Bougie et al., 2016). Hubungan antara ambiguitas dengan kinerja karyawan telah dipelajari secara luas di Indonesia penelitian masa lalu. Namun demikian, sering ditemukan bukti empiris yang campur aduk ambiguitas dan kinerja (Singh., 1993). Sebuah meta-analisis berdasarkan karya Jackson dan Schuler (1985) oleh Tubre dan Collins (2000) menemukan bahwa agar seorang individu dapat melaksanakan tugas secara efektif, informasi yang cukup sangat penting. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mempelajari peran ambiguitas sebagai moderator pada hubungan antara variabel independen yaitu, pelatihan dan kepemimpinan perilaku dan kinerja karyawan

**H4: Apakah role of ambiguity memoderasi hubungan antara empowering leadership dan employee performance**

**H5: Apakah role of ambiguity memoderasi hubungan antara training dan employee performance**

**H6: Apakah role of ambiguity memoderasi hubungan antara work engagement dan employee performance**



### III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan terhadap staff Badan Kepegawaian Negara Pusat. Aspek yang diteliti adalah empowering leadership, training, work engagement, employee performance, dan role of ambiguity. Penelitian dilakukan pada bulan Oktober 2019 dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada staff Badan Kepegawaian Negara Pusat. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yaitu empowering leadership, training, work engagement, employee performance, satu variabel moderasi yaitu role of ambiguity. Pengukuran variabel empowering leadership menggunakan teori dari Ahearne et al (2005), pengukuran variabel training menggunakan teori dari Ensour (2018), pengukuran variabel work engagement menggunakan teori dari Schaufeli dan Bakker (2003), pengukuran variabel employee performance menggunakan teori dari R Lance Hogan et al (2005) ,dan pada pengukuran variabel role of ambiguity Rizzo et al (1970). Penelitian ini menggunakan confirmatory factor analysis, dengan melakukan uji validitas yaitu dengan melihat nilai Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling (KMO), dan measures of sampling adequacy (MSA), serta melakukan uji reliabilitas berdasarkan nilai Cronbach's Alpha.

Dalam pengujian ini nilai KMO yang diperoleh harus lebih besar dari 0,5 yang berarti bahwa analisis faktor tepat atau sesuai untuk digunakan, serta dapat diproses lebih lanjut. Diperoleh hasil analisis pada variabel empowering leadership yang terdiri dari 12 pertanyaan dan tidak semua pertanyaan memenuhi batas diatas 0,5 yaitu pada A1 (0,374), A5 (0,483), A6 (0,474), A7 (0,226), A10 (0,494), dan A11 (0,421), sehingga satu persatu dikeluarkan dari hasil terkecil yang kemudian dilakukan analisis ulang terus menerus hingga lebih besar dari 0,5. Setelah lima pertanyaan dikeluarkan, diperoleh 7 pertanyaan yang valid karena menghasilkan nilai MSA > 0,5, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha (0,167) < 0,6 artinya ketujuh pertanyaan tidak reliabel untuk digunakan di tempat lain.

Variabel training dibagi menjadi 3 dimensi. Dimensi pertama terdiri dari 3 pertanyaan, semua pertanyaan tersebut valid karena memiliki nilai MSA > 0,5, hasil uji reliabilitas

menunjukkan nilai Cronbach's Alpha (0,691) > 0,6 yang berarti ketiga pertanyaan reliabel untuk digunakan di tempat lain. Pada dimensi kedua terdiri dari 3 pertanyaan dan semua pertanyaan memiliki nilai MSA dibawah 0,5, sehingga pertanyaan yang memiliki nilai terkecil tersebut dikeluarkan yaitu B6 (0,440), kemudian dilakukan analisis ulang dan diperoleh 2 pertanyaan yang valid karena menghasilkan nilai MSA > 0,5, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha (0,844) > 0,6 artinya kedua pertanyaan pada dimensi kedua reliabel untuk digunakan di tempat lain. Selanjutnya pada dimensi ketiga terdiri dari 3 pertanyaan, semua pertanyaan tersebut valid karena memiliki nilai MSA > 0,5, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha (0,599) < 0,6 yang berarti ketiga pertanyaan tidak reliabel untuk digunakan di tempat lain.

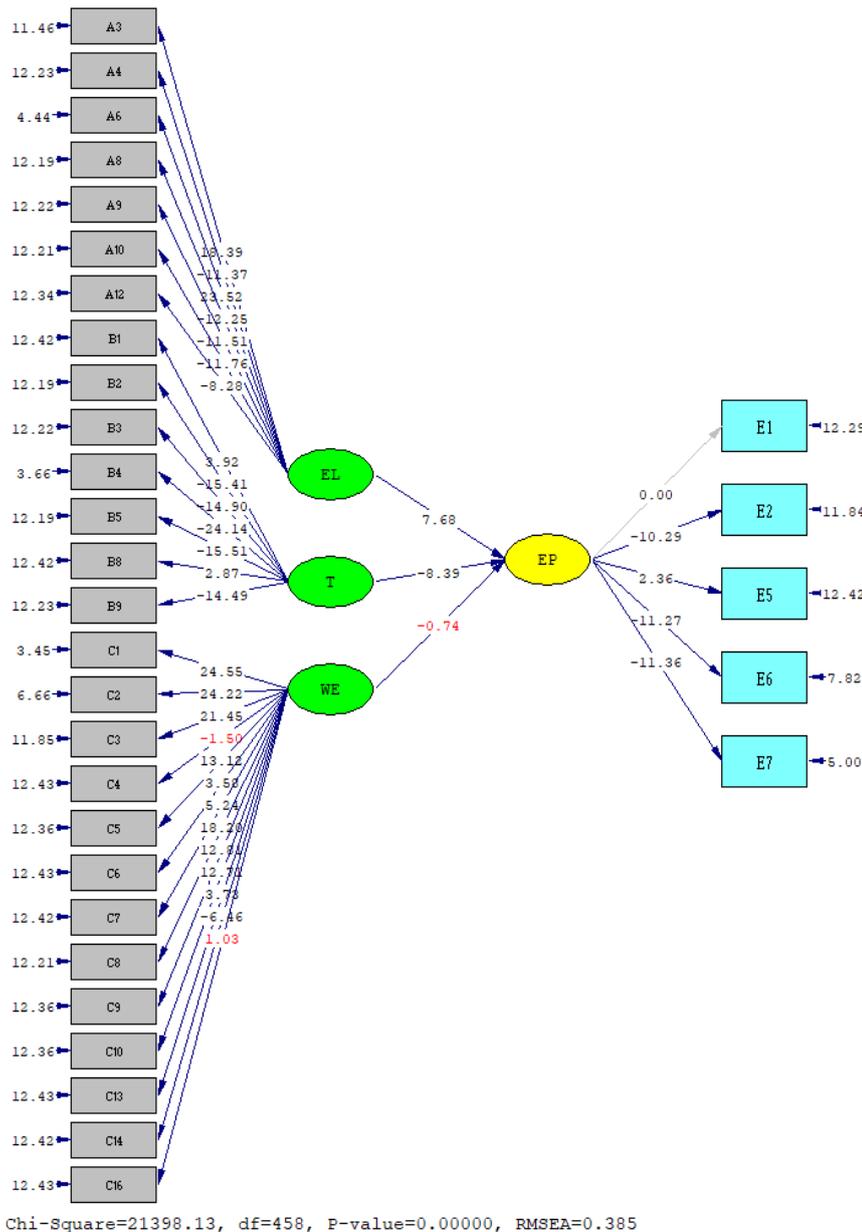
Variabel work engagement terdiri dari 3 dimensi, dimensi pertama terdiri dari enam pertanyaan dan semua pertanyaan memiliki nilai MSA > 0,5. Hal ini menunjukkan pertanyaan-pertanyaan tersebut valid digunakan, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha (0,862) > 0,6 artinya keenam pertanyaan pada dimensi pertama reliabel untuk digunakan di tempat lain. Pada dimensi kedua terdiri dari lima pertanyaan dan tidak semua pertanyaan memenuhi batas diatas 0,5 yaitu pada C11 (0,358), setelah pertanyaan tersebut dikeluarkan dan dianalisa ulang maka diperoleh lima pertanyaan yang valid karena menghasilkan nilai MSA > 0,5, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha (0,749) > 0,6 artinya kelima pertanyaan pada dimensi kedua reliabel untuk digunakan di tempat lain. Selanjutnya dimensi ketiga terdiri dari enam pertanyaan dan tidak semua pertanyaan memenuhi batas diatas 0,5, sehingga satu persatu dikeluarkan dari hasil terkecil yang kemudian dilakukan analisis ulang terus menerus hingga lebih besar dari 0,5. Setelah tiga pertanyaan dikeluarkan, diperoleh tiga pertanyaan yang valid karena menghasilkan nilai MSA > 0,5, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha (0,852) > 0,6 artinya ketujuh pertanyaan reliabel untuk digunakan di tempat lain.

Variabel role of ambiguity terdiri dari enam pertanyaan dan tidak semua pertanyaan memenuhi batas diatas 0,5, sehingga satu persatu dikeluarkan dari hasil terkecil yang kemudian dilakukan analisis ulang terus menerus hingga lebih besar dari 0,5. Setelah empat pertanyaan dikeluarkan, diperoleh dua pertanyaan yang valid karena menghasilkan nilai MSA > 0,5, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha (0,843) > 0,6 artinya kedua pertanyaan reliabel untuk digunakan di tempat lain.

Variabel employee performance terdiri dari tujuh pertanyaan dan tidak semua pertanyaan memenuhi batas diatas 0,5, sehingga satu persatu dikeluarkan dari hasil terkecil yang kemudian dilakukan analisis ulang terus menerus hingga lebih besar dari 0,5. Setelah dua pertanyaan dikeluarkan, diperoleh lima pertanyaan yang valid karena menghasilkan nilai MSA > 0,5, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha (0,213) < 0,6 artinya kelima pertanyaan tidak reliabel untuk digunakan di tempat lain.

#### **IV. HASIL PENELITIAN**

Fokus penelitian ini adalah menguji hubungan Empowering Leadership, Training, dan Work Engagement terhadap Employee Performance dimoderasi oleh Role of Ambiguity dimana hasilnya menunjukkan bahwa Training dan Work Engagement berpengaruh terhadap Employee Performance, sedangkan Empowering Leadership dan moderasi Role of Ambiguity tidak berpengaruh pada Employee. Selanjutnya, penelitian ini menghasilkan diagram jalur sebagai berikut:



Berdasarkan Path Diagram T-Value diatas adalah hipotesis dalam penelitian ini, terlampir pada persamaan struktural berikut:

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H <sub>1</sub>	Ada pengaruh yang signifikan dari <i>empowering leadership</i> terhadap <i>employee performance</i>	-2.34	Data tidak mendukung hipotesis
H <sub>2</sub>	Ada pengaruh yang signifikan dari <i>training</i> terhadap <i>employee performance</i>	2.59	Data mendukung hipotesis
H <sub>3</sub>	Ada pengaruh yang signifikan dari <i>work engagement</i> terhadap	9.08	Data mendukung hipotesis

	<i>employee performance</i>		
H <sub>4</sub>	Apakah <i>role of ambiguity</i> memoderasi hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>employee performance</i>	-26.58	Data tidak mendukung hipotesis
H <sub>5</sub>	Apakah <i>role of ambiguity</i> memoderasi hubungan antara <i>training</i> dan <i>employee performance</i>	-2.09	Data tidak mendukung hipotesis
H <sub>6</sub>	Apakah <i>role of ambiguity</i> memoderasi hubungan antara <i>work engagement</i> dan <i>employee performance</i>	0,54	Data tidak mendukung hipotesis

Hasil penelitian ini bahwa hipotesis pertama (H1), ditemukan bahwa hasil analisa tidak mendukung hipotesis H1 yaitu ada pengaruh yang signifikan dari *empowering leadership* terhadap *employee performance* dengan nilai T-Value sebesar -2.34. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tidak sejalan dengan hasil penelitian (Batool., 2013) yang menyatakan bahwa target semua manajer adalah untuk meningkatkan level produksi dan untuk meningkatkan efisiensi untuk mencapai target organisasi, dimana hubungan positif antara kinerja kerja dan gaya kepemimpinan memengaruhi peningkatan dan membantu organisasi untuk mencapai visi dan misi.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2), ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H2 yaitu ada pengaruh yang signifikan dari *training* terhadap *employee performance* dengan nilai T-Value sebesar 2.59. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian (Hamosh et al ., 2000) yang menyatakan bahwa pelatihan yang efektif berguna bagi perusahaan dalam bermacam-macam rute, misalnya, mengasumsikan bagian yang tak terpisahkan dalam membangun dan menjaga kapasitas, baik untuk tingkat individu maupun otoritatif, dan dengan cara ini mengambil minat selama waktu yang dihabiskan untuk perubahan hirarkis. Lain penelitian berpendapat bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan organisasi harus secara khusus fokus pada DK dan PKS dengan membentuk kepribadian, meningkatkan pelatihan, memenuhi minat, dan meningkatkan pengalaman (Campbell et al.,1993). Hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan, sebagai pelatihan yang menguntungkan bagi individu yang berdekatan untuk perusahaan dengan sepenuhnya mempengaruhi kinerja karyawan melalui perubahan kinerja dan perilaku karyawan. Pengembangan kemampuan dan ketrampilan karyawan harus diberikan banyak perhatian oleh perusahaan untuk manfaat dari pada pemegang saham dan pelanggan sama (Imran., 2013)

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3), ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H3 yaitu ada pengaruh yang signifikan dari *work engagement* terhadap *employee performance* dengan nilai T-Value sebesar 9.08. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* sangat mempengaruhi *employee performance*. Hasil ini juga didukung oleh penelitian perspektif pertukaran sosial, praktik SDM membentuk karyawan keyakinan tentang sifat hubungan pertukaran dengan organisasi, yang berdampak keterlibatan kerja mereka dan kinerja berikutnya(Alfes et al., 2015). Ketika karyawan memiliki persepsi positif tentang praktik SDM, ini mendorong adopsi sikap dan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai manajemen dan tujuan organisasi,

sebagai bentuk timbal balik untuk dukungan organisasi dan investasi (Guest et al., 2016). Ini meningkatkan kewajiban peran karyawan untuk keterlibatan kerja dan partisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Boxall & Winterton., 2018).

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) yaitu apakah role of ambiguity memoderasi hubungan antara empowering leadership dan employee performance, hipotesis kelima (H5) yaitu apakah role of ambiguity memoderasi hubungan antara training dan employee performance, dan hipotesis keenam (H6) yaitu apakah role of ambiguity memoderasi hubungan antara work engagement dan employee performance. Ketiga hipotesis tersebut dimana Role of Ambiguity sebagai moderasi tidak berpengaruh akan variable lainnya, hubungan antara ambiguitas dengan kinerja karyawan telah dipelajari secara luas di Indonesia penelitian masa lalu. Namun demikian, sering ditemukan bukti empiris yang campur aduk ambiguitas dan kinerja (Singh., 1993). Sebuah meta-analisis berdasarkan karya Jackson dan Schuler (1985) oleh Tubre dan Collins (2000) menemukan bahwa agar seorang individu dapat melaksanakan tugas secara efektif, informasi yang cukup sangat penting.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dari bab sebelumnya, maka yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah: (1) Tidak adanya pengaruh yang signifikan dari empowering leadership terhadap employee performance; (2) Adanya pengaruh yang signifikan dari training terhadap employee performance; (3) Ada pengaruh yang signifikan dari work engagement terhadap employee performance; (4) Role of ambiguity tidak memoderasi hubungan antara empowering leadership dan employee performance; (5) Role of ambiguity tidak memoderasi hubungan antara training dan employee performance. (6) Role of ambiguity tidak memoderasi hubungan antara work engagement dan employee performance.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2015). *The link between perceived human resource management practices , engagement and employee behaviour : a moderated mediation model*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Alshery, W. B. R., & Ahmad, F. B. (2016). *The Impact of Job Satisfaction, Training and Leadership on Performance of Employees While Taking Role Ambiguity as a Moderating Variable: Empirical Study on Public Universities of KSA*. *International Business Management*.
- Atkinson, C., & Shaw, S. (2006). *Managing performance*.
- Batool, M. (2013). *Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment in Banking Sector: Study of Commercial Banks in District Peshawar*. 12–24.
- Bougie, J. K., Lim, T., Farah, C. A., Manjunath, V., & Nagakura, I. (2016). *The atypical protein kinase C in Aplysia can form a protein kinase M by cleavage*. 109(4), 1129–1143. <https://doi.org/10.1111/j.1471-4159.2009.06045.x>.The
- Boxall, P., & Winterton, J. (2018). *Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research*. <https://doi.org/10.1177/0143831X15599584>
- Desderio, C. M., Piason, N., & Bhebhe, T. (n.d.). *Leadership style and employee performance in Parastatals : A case of the transport sector* . 2(1), 69–86.

- Girei, A. A. (2015). *Perceived Effects Of Leadership Styles On Workers ' Performance In Package Water Producing Industry In Adamawa State , Nigeria*. (12), 101–110.
- Guest, D., Gracia, F. J., Latorre, F., & Guest, D. (2016). High commitment HR practices , the employment relationship and job performance : A test of a mediation model High commitment HR practices , the employment relationship and job performance : A test of a mediation model. *European Management Journal*, (July). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.005>
- Hollenbeck, J. R., Derue, D. S., & Guzzo, R. (2004). *BRIDGING THE GAP BETWEEN I / O RESEARCH AND HR PRACTICE : IMPROVING TEAM COMPOSITION , TEAM TRAINING , AND TEAM TASK DESIGN*. 43(4), 353–366. <https://doi.org/10.1002/hrm.20029>
- Imran, A. (2013). *The Effect of Training on Employee Performance*. 5(4), 137–147.
- Othman, A. K. H. (2011). *The Moderating effect of Neuroticism on the relationship between Emotional Intelligence and job performance The Moderating Effect of Neuroticism on the Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance*. (June).
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1951). *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*.
- Sheraz, A., Wajid, M., Sajid, M., & Rizwan, M. (2014). *Antecedents of Job Stress and its impact on employee ' s Job Satisfaction and Turnover Intentions*. 4(2), 204–226.
- Suhepi, A. (2018). *THE INFLUENCE OF TRAINING DESIGN , INDIVIDUAL CHARACTERISTICS , AND WORK ENVIRONMENT ON TRAINING TRANSFER AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE ' S PERFORMANCE*. VI(3), 103–123.
- Sum, A., McLaughlin, J., Khatiwada, I., & Palma, S. (2008). *The Continued Collapse of the Nation ' s Teen Job Market and the Dismal Outlook for the 2008 Summer Labor Market for Teens : Does Anybody Care ? Prepared by : Andrew Sum Joseph McLaughlin Ishwar Khatiwada With Sheila Palma Center for Labor Market Studies Northeastern University Boston , Massachusetts April 2008*. (April).
- Tsai, M., Tsai, C., & Wang, Y. (2011). *A study on the relationship between leadership style , emotional intelligence , self-efficacy and organizational commitment : A case study of the Banking Industry in Taiwan*. 5(13), 5319–5329. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.932>
- Wambugu, L. W. (2014). *Effects of Organizational Culture on Employee Performance ( Case Study of Wartsila - Kipevu Ii Power Plant )*. 6(32), 80–93.
- Work engagement*. (n.d.).