

PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP*, *REWARD SYSTEMS*, DAN *EMPLOYEE DEVELOPMENT* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI *ORGANIZATIONAL CULTURE*

(Studi Kasus Pada Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia)



**RINA SYARINI
9917922026**

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2025**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor



Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si

Tanggal: 25-11-2025

Kopromotor



Prof. Dr. Umi Widyastuti, M.E.

Tanggal: 26-11-2025

NAMA

TANDA TANGAN

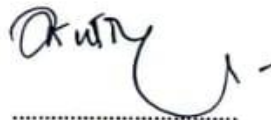
TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua)¹



2-12-2025

Prof. Dr. Umi Widyastuti, M.E.
(Sekretaris)²



26-11-2025

Nama : Rina Syarini

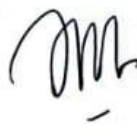
No. Registrasi : 9917922026

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus :

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama : Rina Syarini
 NIM : 9917922026
 Program Studi : Ilmu Manajemen
 Judul :
Pengaruh Empowering Leadership, Reward Systems, dan Employee Development terhadap Employee Engagement melalui Organizational Culture (Studi Kasus pada Kementerian Dalam Negeri)

No.	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		2-12-2025
2.	Prof. Dr. Umi Widyastuti, M.E. (Sekretaris / Kopromotor)		26-11-2025
3.	Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si. (Promotor)		25-11-2025
4.	Prof. Dr. Corry Yohana, M.M. (Penguji)		26-11-2025
5.	Prof. Dr. Hamidah, M.Si. (Penguji)		25-11-2025
6.	Dr. Christian Wiradendi Wolor, S.E., M.M (Penguji)		25-11-2025
7.	Prof. Dr. Indra Siswanti, S.E., M.M, CRP.,CSRS (Penguji Luar)		27-11-2025

**PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP*, *REWARD SYSTEMS*, DAN *EMPLOYEE DEVELOPMENT* TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI
ORGANIZATIONAL CULTURE
(Studi Kasus Pada Kementerian Dalam Negeri
Republik Indonesia)**

Rina Syarini

Universitas Negeri Jakarta

ABSTRAK

Keterikatan kerja (*employee engagement*) merupakan faktor kunci yang menentukan kualitas kinerja dan keberlanjutan reformasi birokrasi di sektor publik. Namun, di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN), tingkat engagement sering kali dipengaruhi oleh struktur organisasi yang hierarkis, keterbatasan fleksibilitas, dan tantangan budaya kerja. Penelitian ini menganalisis pengaruh *empowering leadership*, *reward system*, dan *employee development* terhadap *employee engagement* dengan *organizational culture* sebagai variabel mediasi pada ASN Kementerian Dalam Negeri. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), data dikumpulkan dari 376 responden melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap *employee engagement*, tetapi berpengaruh signifikan melalui mediasi penuh *organizational culture*. Sementara itu, *reward system* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*, namun tidak dimediasi signifikan oleh *organizational culture*. *Employee development* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational culture*, dan melalui budaya tersebut berdampak signifikan pada *employee engagement*. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan budaya organisasi BerAKHLAK sebagai jembatan strategis untuk meningkatkan keterikatan pegawai di birokrasi publik. Penelitian ini berkontribusi secara teoretis dalam pengembangan model *employee engagement* kontekstual sektor publik dan memberikan implikasi praktis bagi perancangan kebijakan pengembangan SDM di lingkungan pemerintahan.

Kata Kunci: *empowering leadership*, *reward system*, *employee development*, *employee engagement*, *organizational culture*, ASN, sektor publik, BerAKHLAK.

**THE INFLUENCE OF EMPOWERING LEADERSHIP,
REWARD SYSTEMS, AND EMPLOYEE DEVELOPMENT ON
EMPLOYEE ENGAGEMENT THROUGH
ORGANIZATIONAL CULTURE**

***(A Case Study at the Ministry of Home Affairs of the Republic of
Indonesia)***

Rina Syarini

Universitas Negeri Jakarta

ABSTRACT

Employee engagement is a key factor in determining the quality of performance and the sustainability of bureaucratic reform in the public sector. However, within the Indonesian civil service (*Aparatur Sipil Negara*), engagement levels are often influenced by hierarchical structures, limited flexibility, and cultural challenges in the workplace. This study examines the effects of *empowering leadership*, *reward system*, and *employee development* on *employee engagement*, with *organizational culture* as a mediating variable, in the context of the Ministry of Home Affairs. Using a quantitative approach and the Structural Equation Modeling (SEM) method, data were collected from 376 respondents via a structured questionnaire. The findings reveal that *empowering leadership* does not have a significant direct effect on *employee engagement*, but has an important indirect effect through the full mediation of *organizational culture*. Meanwhile, the *reward system* directly influences *employee engagement*, yet is not significantly mediated by *organizational culture*. *Employee development* significantly and positively affects *organizational culture*, which in turn significantly impacts *employee engagement*. These results highlight the strategic role of strengthening the BerAKHLAK organizational culture as a bridging mechanism to enhance employee engagement in public bureaucracy. The study contributes theoretically to the development of a contextual *employee engagement* model for the public sector and offers practical implications for designing human resource development policies in government institutions.

Keywords: *empowering leadership, reward system, employee development, employee engagement, organizational culture, civil servants, public sector, BerAKHLAK.*

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Rina Syarini
NIM	: 9917922026
Jenjang	: S3 (Doktor)
Program Studi	: Ilmu Manajemen
Konsentrasi	: SDM
Angkatan	: 2022
Semester	: 123 (Gasal) Tahun Akademik 2025/2026

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, November 2025

Yang Membuat Pernyataan,



RINA SYARINI

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Rina Syarini
NIM : 9917922026
Tempat/Tanggal Lahir : Kendari, 14 Januari 1980
Program : Doktor
Program Studi : Ilmu Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul **“Pengaruh *Empowering Leadership, Reward Systems, dan Employee Development* terhadap *Employee Engagement* melalui *Organizational Culture* (Studi Kasus pada Kementerian Dalam Negeri)”** merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, November 2025

Yang Menyatakan,



RINA SYARINI

9917922026



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Rina Syarini
NIM : 9917922026
Fakultas/Prodi : Sekolah Pasca Sarjana / Ilmu Manajemen
Alamat email : riensunj2025@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☐ Tesis ☒ Disertasi ☐ Lain-lain

yang berjudul :

PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP, REWARD SYSTEMS, DAN EMPLOYEE DEVELOPMENT* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI *ORGANIZATIONAL CULTURE*
(Studi Kasus Pada Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia)

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 16 Desember 2025

Penulis

RINA SYARINI

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas limpahan rahmat dan kekuatan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Negeri Jakarta.

Proses ini bukan sekadar perjalanan akademik, tetapi juga pembelajaran dan refleksi pribadi. Penulis menyampaikan terima kasih kepada Rektor Universitas Negeri Jakarta beserta jajaran pimpinan yang menciptakan ekosistem akademik kondusif; Promotor dan Kopromotor atas bimbingan, arahan, dan dukungan moral; Pimpinan di Kementerian Dalam Negeri atas kesempatan bertumbuh dan kepercayaan dalam meletakkan pondasi budaya kerja *BerAKHLAK*; rekan-rekan di Kemendagri yang menjadi lingkungan profesional sekaligus “rumah kedua” di tengah tantangan; serta keluarga tercinta, suami, anak, dan keluarga besar, yang menjadi sumber doa, cinta, dan kekuatan tanpa syarat.

Penulis berharap disertasi ini tidak berhenti sebagai dokumen akademik, melainkan menjadi percikan yang memicu percakapan, ide, dan perubahan nyata dalam pengelolaan keterikatan kerja di sektor publik. Semoga karya ini menjadi jembatan kecil yang menghubungkan teori dengan praktik, sekaligus membuka ruang kolaborasi demi memperkuat budaya kerja yang berintegritas, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan.

Semoga segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan mendapatkan balasan terbaik dari Allah Subhanahu wa Ta'ala. Penulis menyadari karya ini memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

Jakarta,

2025

Rina Syarini

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN.....	ii
BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN UJIAN TERTUTUP.....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
SURAT PERNYATAAN.....	vi
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pembatasan Penelitian.....	13
1.3 Pertanyaan Penelitian	14
1.4 Tujuan Penelitian.....	14
1.5 Signifikansi Penelitian	15
1.6 State of Art.....	16
 BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	 20
2.1 Kajian Teori	20
2.1.1 Konstelasi Teori.....	20
2.1.2 <i>Employee Engagement</i>	23
2.1.3 <i>Organizational Culture</i>	29
2.1.4 <i>Leadership Style</i>	36
2.1.5 <i>Sistem Reward</i>	42
2.1.6 <i>Employee Development</i>	49
2.2 Penelitian Relevan.....	54
2.3 Kerangka Berpikir	81
2.4. Hipotesis Penelitian.....	93

BAB III METODE PENELITIAN	94
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	94
3.2 Desain Penelitian.....	94
3.3 Populasi dan Sampel.....	98
3.4 Teknik Pengumpulan Data	98
3.5 Penyusunan Instrumen	99
3.6 Teknik Analisis Data.....	106
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	111
4.1 Data Demografis	111
4.2 Hasil Penelitian	113
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....	172
4.4 Novelty.....	195
4.5 Keterbatasan Penelitian.....	197
BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	199
5.1 Kesimpulan	199
5.2 Implikasi	200
5.3 Rekomendasi.....	203
DAFTAR PUSTAKA	207
LAMPIRAN.....	225
RIWAYAT HIDUP.....	296

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	: Indeks <i>Organizational Culture</i> Kementerian Dalam Negeri	14
Gambar 1.2	: Output VOS Viewer.....	24
Gambar 2.1	: <i>The JD-R Model of Work Engagement</i> (Bakker & Demerouti, 2007)	27
Gambar 2.2	: <i>Thomas Engagement Model</i>	32
Gambar 2.3	: <i>Robinson Engagement Model</i>	32
Gambar 2.4	: <i>Saks Engagement Model</i>	33
Gambar 2.5	: <i>Model Organizational Culture Denison</i>	36
Gambar 2.6	: Proses Pembentukan <i>Organizational Culture</i>	39
Gambar 2.7	: Strategi Mengubah dan Memperkuat <i>Organizational Culture</i>	39
Gambar 2.8	: Elemen <i>Total Reward</i>	51
Gambar 2.9	: <i>Model Total Reward</i> Hay Group	52
Gambar 2.10	: <i>Model Total Reward</i> Sibson Consulting	53
Gambar 2.11	: <i>Model Total Reward</i> Worlddat Work	53
Gambar 2.12	: <i>Model Penelitian</i>	97
Gambar 4.1	: Konstruk CFA Variabel EE	148
Gambar 4.2	: Konstruk CFA Variabel OC	151
Gambar 4.3	: Konstruk CFA Variabel EL	154
Gambar 4.4	: Konstruk CFA Variabel EL setelah Modification Error .	156
Gambar 4.5	: Konstruk CFA Variabel R	157
Gambar 4.6	: Konstruk CFA Variabel RS setelah Modification Error..	160
Gambar 4.7	: Konstruk CFA Variabel ED	161
Gambar 4.8	: Konstruk CFA Variabel ED setelah Modification Error .	164
Gambar 4.9	: Diagram Konstruk Analisis Pengaruh <i>Empowering Leadership, Reward Systems, dan Employee Development Terhadap Employee Engagement</i> melalui <i>Organizational Culture</i>	165
Gambar 4.10	: Diagram Konstruk Analisis Pengaruh <i>Empowering Leadership, Reward Systems, dan Employee</i>	168

*Development terhadap Employee Engagement melalui
Organizational Culture Setelah Modifikasi Error*

Gambar 4.11 : *Roadmap Internalisasi Budaya Kerja BerAKHLAK* 185
Kementerian Dalam Negeri



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Jumlah ASN Kementerian Dalam Negeri yang Pindah Tugas ke Institusi Lain	11
Tabel 2.1	: Penelitian Relevan	82
Tabel 3.1	: Jumlah Sampel Penelitian pada setiap Unit Kerja Eselon 1 Kementerian Dalam Negeri	103
Tabel 3.2	: Struktur Instrumen Penelitian	104
Tabel 3.3	: Kisi-Kisi Instrumen <i>Employee Engagement</i>	105
Tabel 3.4	: Kisi-Kisi Instrumen <i>Organizational Culture</i>	106
Tabel 3.5	: Kisi-Kisi Instrumen <i>Empowering Leadership</i>	108
Tabel 3.6	: Kisi-Kisi Instrumen <i>Reward Systems</i>	109
Tabel 3.7	: Kisi-Kisi Instrumen <i>Employee Development</i>	110
Tabel 4.1	: Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	114
Tabel 4.2	: Responden Berdasarkan Usia	114
Tabel 4.3	: Responden Berdasarkan Pendidikan	115
Tabel 4.4	: Responden Berdasarkan Masa Kerja	115
Tabel 4.5	: Responden Berdasarkan Unit Kerja	115
Tabel 4.6	: Hasil Pengujian Validitas	116
Tabel 4.7	: Hasil Pengujian Reliabilitas	118
Tabel 4.8	: Kategori Berdasarkan Interval Kelas	119
Tabel 4.9	: Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> (EE)	120
Tabel 4.10	: Statistik Deskriptif Variabel <i>Organizational Culture</i> (OC)	122
Tabel 4.11	: Statistik Deskriptif Variabel <i>Empowering Leadership</i> (EL)	124
Tabel 4.12	: Statistik Deskriptif Variabel <i>Reward Systems</i> (RS).....	127
Tabel 4.13	: Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Development</i> (ED)	130
Tabel 4.14	: Hasil Analisis <i>Crosstab</i> antara Demografi responden dengan <i>Employee Engagement</i>	133
Tabel 4.15	: Hasil Analisis <i>Crosstab</i> antara Demografi responden dengan <i>Organizational Culture</i>	135
Tabel 4.16	:	137

	Hasil Analisis Crosstab antara Demografi responden	
Tabel 4.17	: dengan <i>Empowering Leadership</i>	140
	Hasil Analisis Crosstab antara Demografi responden	
Tabel 4.18	: dengan <i>Reward Systems</i>	142
	Hasil Analisis Crosstab antara Demografi responden	
Tabel 4.19	: dengan <i>Employee Development</i>	146
Tabel 4.20	: Hasil <i>Common Method Bias</i>	149
	Nilai <i>Standardized Loading Factor</i> (SLF) Variabel	
Tabel 4.21	: <i>Employee Engagement</i>	149
Tabel 4.22	: Nilai CR dan AVE Variabel <i>Employee Engagement</i>	150
Tabel 4.23	: GoF Model Pengukuran Variabel <i>Employee Engagement</i>	152
	Nilai <i>Standardized Loading Factor</i> (SLF) Variabel	
Tabel 4.24	: <i>Organizational Culture</i>	152
Tabel 4.25	: Nilai CR dan AVE Variabel <i>Organizational Culture</i>	153
	GoF Model Pengukuran Variabel <i>Organizational</i>	
Tabel 4.26	: <i>Culture</i>	154
	Nilai <i>Standardized Loading Factor</i> (SLF) Variabel	
Tabel 4.27	: <i>Empowering Leadership</i>	155
	Nilai CR dan AVE Variabel <i>Empowering Leadership</i>	
Tabel 4.28	: (EL)	155
	GoF Model Pengukuran Variabel <i>Empowering</i>	
Tabel 4.29	: <i>Leadership</i> (EL)	156
	GoF Model Pengukuran Variabel <i>Empowering</i>	
Tabel 4.30	: <i>Leadership</i> (EL) setelah Modification Error	158
	Nilai <i>Standardized Loading Factor</i> (SLF) Variabel	
Tabel 4.31	: <i>Reward Systems</i> (RS)	158
Tabel 4.32	: Nilai CR dan AVE Variabel <i>Reward Systems</i> (RS)	158
Tabel 4.33	: GoF Model Pengukuran Variabel <i>Reward Systems</i> (RS)..	160
	GoF Model Pengukuran Variabel <i>Reward Systems</i> (RS)	
Tabel 4.34	: setelah Modification Error	162
	Nilai <i>Standardized Loading Factor</i> (SLF) Variabel	
Tabel 4.35	: <i>Employee Development</i> (ED)	162

Tabel 4.36	: Nilai CR dan AVE Variabel <i>Employee Development</i> (ED)	163
Tabel 4.37	: GoF Model Pengukuran Variabel <i>Employee Development</i> (ED)	164
Tabel 4.38	: GoF Model Pengukuran Variabel <i>Employee Development</i> (ED) setelah <i>Modification Error</i>	166
Tabel 4.39	: Hasil Pengujian Asumsi Normalitas	167
Tabel 4.40	: Hasil <i>Goodnes Of Fit</i>	168
Tabel 4.41	: Hasil <i>Goodnes Of Fit</i> Setelah <i>Modification Error</i>	169
Tabel 4.42	: Pengujian Hipotesis Secara Langsung	172
Tabel 4.43	: Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung	174
	Hasil Analisis <i>Total Effect</i>	

