

Pengaruh Implementasi Employee Value Proposition (EVP) melalui Pilar Kepemimpinan, Keluarga, dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia

Joni Setiyahadi ^{1*}, Muhammad Firdaus ², Diana Dwi Astuti ³

^{1,2,3} Program Studi Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Sains Mandala, Jember, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Employee Value Proposition (EVP) terhadap kinerja karyawan melalui pilar kepemimpinan, Work-Life Balance, dan kesejahteraan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur. EVP mencakup nilai-nilai yang mendukung motivasi intrinsik, pengembangan karier, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan analisis statistik, penelitian ini menemukan bahwa EVP berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berperan sebagai mediator, di mana pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi berperan dalam mengimplementasikan nilai-nilai EVP secara efektif, sehingga meningkatkan pengaruhnya terhadap kinerja. Selain itu, kebijakan Work-Life Balance yang mendukung fleksibilitas dan kebutuhan keluarga juga memediasi hubungan antara EVP dan kinerja karyawan, serta meningkatkan kepuasan dan komitmen mereka. Dukungan terhadap kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan mengurangi stres kerja. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai EVP yang holistik ke dalam kebijakan organisasi, mencakup kesejahteraan, Work-Life Balance, dan kepemimpinan yang inspiratif. Implementasi EVP yang efektif diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif yang mendukung pengembangan karyawan. Manajemen perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap dampak EVP untuk menjamin keberlanjutannya dalam mendukung kinerja karyawan dan membangun budaya kerja yang positif dalam organisasi.

Kata Kunci: EVP, Kepemimpinan, Keluarga, Kesejahteraan, Kinerja Karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the influence of the Employee Value Proposition (EVP) on employee performance through the pillars of leadership, Work-Life balance, and well-being at the Bank Indonesia Representative Office in East Java Province. EVP encompasses values that support intrinsic motivation, career development, and recognition of employee contributions. Using quantitative methods and statistical analysis, this study found that EVP significantly impacts employee performance. Transformational leadership acts as a mediator, where leaders who inspire and motivate play a role in effectively implementing EVP values, enhancing their influence on performance. Additionally, Work-Life balance policies that support flexibility and family needs also mediate the relationship between EVP and employee performance, improving their satisfaction and commitment. Support for employees' physical and psychological well-being plays a crucial role in boosting productivity and reducing work stress. The implications of this study emphasize the importance of integrating holistic EVP values into organizational policies, covering well-being, Work-Life balance, and inspirational leadership. Effective EVP implementation is expected to create an inclusive, productive work environment that supports employee development. Management needs to conduct regular evaluations of EVP's impact to ensure

Korespondensi:

Joni Setiyahadi
(jonisetiyahadi@gmail.com)

Submit: 14-03-2025

Revisi: 16-04-2025

Diterima: 28-04-2025

Terbit: 01-06-2025



its sustainability in supporting employee performance and fostering a positive work culture within the organization.

Keywords: EVP, Leadership, Family, Well-being, Employee Performance.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama bagi keberlanjutan dan perkembangan suatu organisasi (Dessler, 2020). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya sangat bergantung pada kinerja dan kontribusi para karyawan. Menurut Robbins & Judge (2019), karyawan yang memiliki kompetensi, motivasi, dan komitmen yang tinggi akan lebih produktif dalam menyelesaikan tugasnya serta memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam mengelola dan mengembangkan potensi karyawan agar dapat memberikan kinerja optimal demi kemajuan organisasi.

Di lingkungan Bank Indonesia, termasuk Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur, keberhasilan dalam menjaga stabilitas keuangan dan perekonomian daerah sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimiliki. Menurut Warjiyo (2023), kebijakan moneter, perbankan, serta pengawasan keuangan yang diterapkan oleh Bank Indonesia membutuhkan SDM yang tidak hanya kompeten dalam bidang teknis, tetapi juga memiliki dedikasi tinggi terhadap visi dan misi institusi. Untuk meningkatkan kompetensi serta loyalitas pegawai, Bank Indonesia menerapkan berbagai strategi pengelolaan SDM, salah satunya melalui program *Employee Value Proposition* (EVP).

Employee Value Proposition (EVP) merupakan konsep strategis dalam MSDM yang dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta selaras dengan nilai-nilai perusahaan (Armstrong & Taylor, 2020). EVP tidak hanya berfokus pada aspek kompensasi dan tunjangan, tetapi juga mencakup budaya kerja, nilai organisasi, serta kesejahteraan karyawan. Menurut Bailey *et al.* (2018), organisasi yang menerapkan EVP dengan baik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan retensi karyawan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan keberlanjutan perusahaan.

Bank Indonesia merancang EVP dengan tiga pilar utama, yaitu kepemimpinan, keluarga, dan kesejahteraan. Pilar kepemimpinan menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif. Yukl (2019) menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya bertugas mengarahkan, tetapi juga memotivasi dan mengembangkan potensi pegawai agar dapat mencapai performa terbaiknya. Dalam konteks EVP, kepemimpinan yang baik dapat menjadi katalisator utama dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penciptaan budaya kerja yang positif dan inklusif.

Selain kepemimpinan, faktor keluarga juga menjadi bagian penting dalam EVP yang diterapkan oleh Bank Indonesia. *Work-Life balance* menjadi faktor yang penting dalam menciptakan karyawan yang produktif (Greenhaus & Allen, 2017). Dukungan organisasi terhadap kesejahteraan keluarga pegawai, seperti fleksibilitas kerja, fasilitas kesehatan, serta program kesejahteraan keluarga, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Studi yang dilakukan oleh Kossek *et al.* (2021) menunjukkan bahwa pegawai yang mendapatkan dukungan dalam aspek keseimbangan kerja dan keluarga memiliki tingkat stres lebih rendah serta kinerja yang lebih baik.

Pilar terakhir dalam EVP adalah kesejahteraan karyawan, yang mencakup kesejahteraan fisik, mental, dan finansial. Menurut Krekel *et al.* (2019), kesejahteraan karyawan memiliki dampak langsung terhadap produktivitas dan performa kerja. Program kesejahteraan yang mencakup asuransi kesehatan, program kebugaran, serta fasilitas kesejahteraan finansial bertujuan untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Studi yang dilakukan oleh Harter *et al.* (2020) menyatakan bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan mengalami peningkatan produktivitas sebesar 20% dan tingkat retensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki program kesejahteraan yang jelas.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa implementasi EVP yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Bailey *et al.* (2018) menemukan bahwa EVP yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karier serta kesejahteraan karyawan. Keberhasilan implementasi EVP di Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur dapat dijadikan sebagai studi kasus untuk memahami lebih lanjut bagaimana strategi ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Namun, masih terdapat beberapa tantangan dalam penerapan EVP di organisasi, seperti efektivitas kepemimpinan dalam mengomunikasikan nilai-nilai EVP, sejauh mana kebijakan kesejahteraan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, serta bagaimana organisasi dapat memastikan bahwa EVP yang diterapkan benar-benar memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Armstrong & Taylor,

2020). Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi hubungan antara EVP dengan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi *Employee Value Proposition* (EVP) terhadap kinerja pegawai dengan menelaah tiga pilar utama, yaitu kepemimpinan, keluarga, dan kesejahteraan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana strategi EVP dapat diterapkan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan di lingkungan kerja. Dengan mempertimbangkan pentingnya peran EVP dalam meningkatkan kinerja pegawai, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dalam bidang MSDM serta memberikan rekomendasi praktis bagi Bank Indonesia dalam mengelola SDM secara lebih efektif.

2. Metode

Penelitian ini dilakukan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur, yang berlokasi di Jl. Pahlawan No. 105, Krembangan Sel., Krembangan, Surabaya, Jawa Timur 60175. Penelitian berlangsung dari April hingga Juli 2024. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada perannya yang strategis dalam menerapkan kebijakan moneter dan pengawasan keuangan, sehingga menjadi tempat yang tepat untuk meneliti dampak *Employee Value Proposition* (EVP) terhadap kinerja pegawai. Rentang waktu penelitian memungkinkan dilakukannya pengumpulan data, analisis, dan validasi guna memastikan ketepatan hasil penelitian.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai organik di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur, dengan total sebanyak 110 individu. Menurut Widagdo *et al.* (2021), populasi terdiri dari seluruh unit yang memiliki karakteristik yang relevan dengan penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik sensus atau total sampling (sampling jenuh), di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Sugiyono (2019) mendefinisikan sampling jenuh sebagai teknik di mana seluruh anggota populasi diikutsertakan dalam penelitian karena jumlah subjek yang relatif kecil. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini mencakup seluruh 110 pegawai organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Menurut Yusuf (2017), penelitian kuantitatif digunakan ketika data yang dikumpulkan dapat diukur dan dianalisis secara statistik. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanatori, karena bertujuan untuk meneliti hubungan antara EVP dan kinerja pegawai, dengan kepemimpinan, keluarga, dan kesejahteraan sebagai variabel intervening (Sekaran & Bougie, 2017).

Model penelitian dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang merupakan teknik statistik yang kuat untuk menganalisis hubungan kompleks antarvariabel (Ghozali & Latan, 2015). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner sebagai data primer dan studi literatur sebagai data sekunder, guna memastikan analisis yang komprehensif terkait pengaruh langsung dan tidak langsung dari EVP terhadap kinerja pegawai. Analisis data dilakukan menggunakan software SmartPLS, yang menerapkan teknik bootstrapping, sehingga memberikan fleksibilitas lebih dalam penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Penelitian

Outer Model

Tabel 1. *Outer Loadings*

Indikator	Loading factor					Keterangan
	X	Y	Z1	Z2	Z3	
X.1	0,796					Valid
X.2	0,781					Valid
X.3	0,768					Valid
Y.1		0,777				Valid
Y.2		0,766				Valid
Y.3		0,744				Valid
Z1.1			0,790			Valid
Z1.2			0,894			Valid
Z1.3			0,892			Valid
Z2.1				0,756		Valid
Z2.2				0,834		Valid

Z2.3	0,831	Valid
Z3.1	0,784	Valid
Z3.2	0,720	Valid
Z3.3	0,793	Valid

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil perhitungan *Outer Loading*, diketahui bahwa seluruh indikator setiap variabel memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 ($> 0,7$) yang berarti seluruh indikator dikatakan valid.

Tabel 2. *Average Variance Extracted*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
EVP (X)	0,612	Valid
Kepemimpinan (Z1)	0,653	Valid
Keluarga (Z2)	0,690	Valid
Kesejahteraan (Z3)	0,587	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,581	Valid

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai AVE seluruh variabel lebih besar dari 0,5 ($> 0,5$) yang berarti seluruh variabel memiliki validitas konvergen yang baik.

Tabel 3. *Composite Reliability*

Variabel	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
EVP (X)	0,783	0,825	Reliabel
Kepemimpinan (Z1)	0,738	0,849	Reliabel
Keluarga (Z2)	0,760	0,868	Reliabel
Kesejahteraan (Z3)	0,757	0,810	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,740	0,806	Reliabel

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil perhitungan, keseluruhan variabel memiliki nilai Composite Reliability lebih besar dari 0,7 ($> 0,7$) yang berarti seluruh variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Inner Model

Tabel 4. R Square (R^2)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,530	0,512

Sumber: Data diolah (2024)

Hasil pengujian *R-square* (R^2) pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai sebesar 0.530 atau setara dengan 53%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebanyak 53% variasi atau keragaman dalam Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel EVP, Kepemimpinan, Keluarga, dan Kesejahteraan. Nilai *R-square* seperti dalam kasus ini, mencerminkan adanya hubungan antara variabel EVP, Kepemimpinan, Keluarga, dan Kesejahteraan dan Kinerja Pegawai dalam model struktural. Artinya, EVP, Kepemimpinan, Keluarga, dan Kesejahteraan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variasi atau performa Kinerja Pegawai dalam penelitian ini atau dalam kata lain EVP, Kepemimpinan, Keluarga, dan Kesejahteraan memiliki kemampuan dalam memprediksi pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Table 5. *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics	P values
X -> Y	0,508	0,509	0,090	5,665	0,000
Z1 -> Y	0,214	0,204	0,099	2,167	0,031
Z2 -> Y	0,222	0,072	0,074	3,070	0,037
Z3 -> Y	0,234	0,204	0,099	2,367	0,014
X -> Z1 -> Y	0,215	0,212	0,096	2,042	0,042
X -> Z2 -> Y	0,416	0,426	0,091	5,462	0,000

X -> Z2 -> Y	0,378	0,313	0,093	3,365	0,015
--------------	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data diolah (2024)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Value Proposition* (EVP) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.508 dan *T-statistic* sebesar 5.665, yang signifikan pada $p < 0.001$, dapat disimpulkan bahwa peningkatan EVP secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. EVP yang kuat, yang mencakup aspek seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karier, memberikan motivasi yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.214 dan *T-statistic* sebesar 2.167, yang signifikan pada $p < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, yang mencakup kemampuan untuk memotivasi, memberikan arahan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang memberikan bimbingan dan dukungan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif.

Variabel keluarga juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.222 dan *T-statistic* sebesar 3.070, yang signifikan pada $p < 0.05$. Dukungan keluarga, seperti dorongan emosional, pemahaman, serta bantuan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Karyawan yang mendapatkan dukungan keluarga yang kuat cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan motivasi kerja yang lebih tinggi.

Kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja, dengan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.234 dan *T-statistic* sebesar 2.367, yang signifikan pada $p < 0.05$. Kesejahteraan yang baik mencakup kesehatan fisik dan mental, kepuasan kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Pegawai yang merasa didukung dan puas dengan kondisi kerja mereka cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Selain dampak langsung, EVP juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan. Dengan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.215 dan *T-statistic* sebesar 2.042, yang signifikan pada $p < 0.05$, hasil ini menunjukkan bahwa EVP yang kuat meningkatkan efektivitas kepemimpinan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang mendukung dan memanfaatkan EVP secara optimal dapat mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Pengaruh tidak langsung EVP terhadap kinerja pegawai melalui dukungan keluarga juga signifikan, dengan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.416 dan *T-statistic* sebesar 5.462, yang signifikan pada $p < 0.001$. Temuan ini menunjukkan bahwa EVP yang terstruktur dengan baik memperkuat dukungan keluarga, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Kebijakan EVP yang berfokus pada keseimbangan kehidupan kerja membantu memperkuat dukungan keluarga, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu, EVP juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kesejahteraan, dengan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.378 dan *T-statistic* sebesar 3.365, yang signifikan pada $p < 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa EVP yang kuat meningkatkan kesejahteraan pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Unsur EVP yang memprioritaskan kesejahteraan fisik dan mental mendorong pegawai untuk menjadi lebih produktif dan efisien dalam pekerjaannya.

3.2. Pembahasan

Pengaruh EVP terhadap Kinerja Pegawai

Employee Value Proposition (EVP) adalah konsep yang menggambarkan nilai dan manfaat yang diterima karyawan dari organisasi sebagai imbalan atas kontribusinya. EVP mencakup berbagai aspek seperti kompensasi, keseimbangan kerja-hidup, pengembangan karier, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.508 dan *T-statistic* sebesar 5.665 ($p < 0.001$), dapat disimpulkan bahwa EVP memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur.

Menurut teori motivasi, faktor-faktor motivasional dalam EVP, seperti kesempatan pengembangan karier dan pengakuan, berperan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Teori motivasi membedakan antara motivator, yang meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, serta faktor higienis, yang mencegah ketidakpuasan tetapi tidak serta-merta meningkatkan kepuasan. EVP yang kuat mengintegrasikan kedua aspek ini dengan menyediakan lingkungan yang mendukung serta insentif yang memotivasi karyawan.

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. Kooij *et al.* (2018) menemukan bahwa EVP yang terstruktur dengan baik meningkatkan keterikatan karyawan, yang secara positif berkorelasi dengan kinerja. Unsur-unsur EVP seperti pengembangan profesional dan keseimbangan kerja-hidup membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Selain itu, Alfes *et al.* (2019) menekankan bahwa EVP yang kuat meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan tingkat perputaran karyawan, yang secara langsung berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, penelitian Jiang *et al.* (2020) menunjukkan bahwa organisasi dengan kebijakan EVP yang kuat cenderung memiliki karyawan yang lebih puas, lebih produktif, dan dengan tingkat kelelahan kerja (burnout) yang lebih rendah. Implementasi EVP yang baik menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur, implementasi EVP yang efektif dapat mencakup program kesejahteraan karyawan, peluang pengembangan karier, dan kebijakan keseimbangan kerja-hidup. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan nilai tambah melalui inisiatif-inisiatif ini, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara efisien dan efektif.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai di berbagai organisasi, termasuk di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.214 dan *T-statistic* sebesar 2.167 ($p < 0.05$), dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Teori kepemimpinan, seperti transformational leadership dan situational leadership, menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai. Transformational leadership, misalnya, melibatkan pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memberikan visi yang jelas, dukungan individu, dan dorongan untuk berinovasi. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dengan menunjukkan pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap individu.

Penelitian Wang *et al.* (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pemimpin yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memfasilitasi pengembangan keterampilan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Arnold *et al.* (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan yang suportif dan inklusif meningkatkan keterikatan dan kinerja pegawai.

Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur, kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui beberapa cara. Pertama, pemimpin dapat memberikan arahan yang jelas, memastikan bahwa karyawan memahami tujuan organisasi dan peran mereka dalam mencapainya. Kedua, pemimpin dapat mendorong budaya kerja yang kolaboratif dan suportif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Ketiga, pemimpin dapat berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai, yang berdampak pada peningkatan efisiensi dan produktivitas.

Penelitian Kim dan Yoon (2020) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, di mana pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Sebagai kesimpulan, berdasarkan teori kepemimpinan dan penelitian sebelumnya, kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung gagasan bahwa pemimpin yang menginspirasi, mendukung, dan mengembangkan karyawan akan mendorong tingkat kinerja yang lebih tinggi. Organisasi harus terus mengembangkan dan mempromosikan gaya kepemimpinan yang mendorong pertumbuhan dan produktivitas pegawai.

Pengaruh Keluarga terhadap Kinerja Pegawai

Keluarga merupakan faktor lain yang secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keluarga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.222 dan *T-statistic* sebesar 3.070 ($p < 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang mendapatkan dukungan keluarga yang kuat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik di tempat kerja.

Teori keseimbangan kerja-hidup (*Work-Life balance*) menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak pada kinerja pegawai. Greenhaus dan Powell (2006) menyatakan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang baik meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Dukungan keluarga memainkan peran penting dalam membantu pegawai mencapai keseimbangan ini. Pegawai yang merasa didukung oleh keluarganya lebih mampu mengelola tuntutan pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja mereka.

Beberapa penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini. Haar *et al.* (2019) menemukan bahwa dukungan keluarga mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan emosional pegawai, yang secara positif berdampak pada kinerja mereka. Pegawai yang mendapatkan dukungan emosional dan praktis dari keluarga mereka lebih siap menghadapi tekanan di tempat kerja dan tetap produktif. Selain itu, Kossek *et al.* (2018) menemukan bahwa dukungan keluarga yang kuat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi dan mengurangi niat untuk keluar dari pekerjaan.

Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur, dukungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui beberapa mekanisme. Dukungan emosional dari anggota keluarga membantu pegawai merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berprestasi di tempat kerja. Dukungan praktis, seperti bantuan dalam mengasuh anak atau menyelesaikan tanggung jawab rumah tangga, memungkinkan pegawai untuk lebih fokus dalam pekerjaannya. Pemahaman keluarga terhadap tuntutan pekerjaan juga dapat mengurangi konflik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih efisien.

Allen *et al.* (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan program keseimbangan kerja-hidup, seperti fleksibilitas jam kerja dan cuti keluarga, dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperkuat dukungan keluarga. Berdasarkan teori keseimbangan kerja-hidup dan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa dukungan keluarga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang mendapatkan dukungan keluarga yang kuat lebih mampu mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang berdampak positif pada produktivitas mereka. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya mempertimbangkan kebijakan keseimbangan kerja-hidup yang mendukung pegawai dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

Pengaruh Kesejahteraan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan nilai *Original Sample* (O) sebesar 0.234 dan *T-statistic* sebesar 2.367 ($p < 0.05$), dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan pegawai memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi cenderung lebih produktif, lebih terlibat dalam pekerjaannya, dan lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Teori kesejahteraan kerja menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai mencakup aspek fisik, mental, dan sosial. Aspek fisik mencakup kesehatan dan keselamatan di tempat kerja, aspek mental berkaitan dengan kesejahteraan emosional, sedangkan aspek sosial melibatkan hubungan positif dengan rekan kerja serta dukungan sosial di lingkungan kerja. Pegawai yang memiliki kesejahteraan tinggi dalam ketiga aspek ini cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan motivasi yang lebih besar untuk bekerja dengan baik.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan hubungan antara kesejahteraan pegawai dan kinerja. Wright dan Cropanzano (2017) menemukan bahwa kesejahteraan pegawai berkorelasi kuat dengan kinerja kerja. Pegawai yang memiliki kesejahteraan lebih tinggi lebih mampu menangani tekanan di tempat kerja, lebih kreatif, dan lebih efisien dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, penelitian oleh Hakanen dan Schaufeli (2018) menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur, kesejahteraan pegawai dapat ditingkatkan melalui berbagai inisiatif. Penyediaan program kesehatan dan kebugaran, seperti fasilitas olahraga dan dukungan medis, dapat meningkatkan kesejahteraan fisik pegawai. Program kesehatan mental dan layanan konseling dapat membantu pegawai dalam mengelola stres dan tantangan emosional yang mereka hadapi. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif, di mana pegawai merasa didukung oleh rekan kerja dan pemimpin mereka, dapat meningkatkan kesejahteraan sosial mereka.

Robertson dan Cooper (2020) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan program kesejahteraan yang komprehensif, termasuk pelatihan kesehatan mental, kebijakan kerja fleksibel, dan lingkungan kerja yang mendukung, mengalami peningkatan kinerja pegawai yang signifikan. Program-program ini membantu pegawai merasa dihargai dan didukung, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas mereka.

Berdasarkan teori kesejahteraan kerja dan penelitian sebelumnya, kesejahteraan pegawai secara signifikan mempengaruhi kinerja mereka. Pegawai yang merasa sehat secara fisik, mental, dan sosial cenderung memiliki keterlibatan, motivasi, dan produktivitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya menerapkan program kesejahteraan yang komprehensif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Pengaruh EVP terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepemimpinan

Employee Value Proposition (EVP) mencakup nilai dan manfaat yang ditawarkan oleh organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka. Pengaruh EVP terhadap kinerja pegawai tidak hanya bersifat langsung tetapi juga dimediasi melalui kepemimpinan. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan nilai *Path Coefficient X* $\rightarrow$ Z1 $\rightarrow$ Y sebesar 0.215 ($p < 0.05$), dapat disimpulkan bahwa EVP berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan.

Teori kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Pemimpin transformasional menetapkan visi yang jelas, memberikan dukungan individu, dan mendorong inovasi di tempat kerja. Menurut Avolio dan Bass (1991), kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang merupakan faktor utama dalam peningkatan kinerja. EVP yang kuat mendukung kepemimpinan transformasional dengan menyediakan

peluang pengembangan karier, memberikan pengakuan terhadap kontribusi pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini. Wang *et al.* (2018) menemukan bahwa kebijakan EVP yang mendukung pengembangan karier dan pengakuan pegawai meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai melalui kepemimpinan yang efektif. Selain itu, Gautam *et al.* (2020) menekankan bahwa elemen EVP yang mendorong keadilan, integritas, dan kesejahteraan pegawai memperkuat kepercayaan dan keterlibatan di tempat kerja.

Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur, penerapan EVP yang mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan transformasional dapat berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang secara efektif mengomunikasikan strategi EVP dapat membangun budaya kerja yang suportif, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk mencapai potensi terbaik mereka. Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional dan penelitian sebelumnya, EVP tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai tetapi juga melalui kepemimpinan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi EVP yang selaras dengan pengembangan kepemimpinan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai.

Pengaruh EVP terhadap Kinerja Pegawai melalui Keluarga

Pengaruh EVP terhadap kinerja pegawai tidak hanya bersifat langsung tetapi juga dimediasi melalui dukungan keluarga. Hasil penelitian menunjukkan nilai *Path Coefficient* $X \rightarrow Z_2 \rightarrow Y$ sebesar 0.416 ($p < 0.05$), yang mengonfirmasi bahwa EVP mempengaruhi kinerja pegawai melalui dukungan keluarga.

Teori keseimbangan kerja-hidup menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai. Kebijakan EVP yang mendukung fleksibilitas kerja, cuti keluarga berbayar, dan program dukungan keluarga membantu pegawai mencapai kepuasan dan komitmen kerja yang lebih tinggi.

Penelitian oleh Allen *et al.* (2017) menemukan bahwa organisasi yang mendukung integrasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Selain itu, Kossek *et al.* (2018) menunjukkan bahwa kebijakan keseimbangan kerja-hidup secara signifikan mengurangi stres dan meningkatkan keterlibatan di tempat kerja.

Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur, kebijakan EVP yang mendukung keseimbangan kerja-hidup dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui beberapa cara. Fleksibilitas jadwal kerja memungkinkan pegawai mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih efektif. Manfaat yang berorientasi pada keluarga, seperti cuti orang tua dan dukungan untuk penitipan anak, meningkatkan kesejahteraan pegawai. Selain itu, budaya organisasi yang menghormati waktu pribadi pegawai dan mendorong harmoni kerja-hidup dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas mereka.

Berdasarkan teori keseimbangan kerja-hidup dan penelitian sebelumnya, EVP tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai tetapi juga melalui dukungan keluarga. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan EVP yang memprioritaskan keseimbangan kerja-hidup untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.

Pengaruh EVP terhadap Kinerja Pegawai melalui Kesejahteraan

Pengaruh EVP terhadap kinerja pegawai juga dimediasi oleh kesejahteraan pegawai. Hasil penelitian menunjukkan nilai *Path Coefficient* $X \rightarrow Z_3 \rightarrow Y$ sebesar 0.234 ($p < 0.05$), yang mengonfirmasi bahwa EVP berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kesejahteraan.

Teori kesejahteraan di tempat kerja menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan kinerja pegawai dengan mempromosikan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial. Kebijakan EVP yang mencakup manfaat kesehatan, dukungan psikologis, dan fleksibilitas kerja berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan dan keterlibatan pegawai.

Penelitian oleh Grant *et al.* (2017) menemukan bahwa kebijakan EVP yang mengurangi stres dan mendorong keseimbangan kerja-hidup meningkatkan kinerja kerja. Wright dan Cropanzano (2018) juga menemukan bahwa program EVP yang mendukung kesejahteraan psikologis meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur, kebijakan EVP yang memprioritaskan kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan kinerja melalui beberapa mekanisme. Program kesehatan dan kebugaran membantu pegawai tetap sehat secara fisik dan mental. Menciptakan budaya kerja yang suportif, di mana pegawai merasa dihargai dan didukung, meningkatkan keterlibatan mereka. Selain itu, pengurangan stres di tempat kerja melalui kebijakan fleksibel dan dukungan kesehatan mental dapat meningkatkan produktivitas pegawai.

Berdasarkan teori kesejahteraan kerja dan penelitian sebelumnya, EVP tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai tetapi juga melalui kesejahteraan. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya

mengintegrasikan inisiatif kesejahteraan dalam kebijakan EVP untuk membangun tenaga kerja yang lebih sehat dan produktif.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa *Employee Value Proposition* (EVP) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur. EVP, yang mencakup kompensasi, pengembangan karier, keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang suportif, secara langsung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan, dukungan keluarga, dan kesejahteraan pegawai memainkan peran penting dalam memperkuat dampak EVP. Kepemimpinan transformasional membangun budaya kerja yang memotivasi dan melibatkan pegawai, sementara dukungan keluarga dan kebijakan keseimbangan kerja-hidup membantu pegawai mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional mereka secara lebih efektif. Kesejahteraan pegawai, termasuk dukungan terhadap kesehatan fisik dan mental, turut berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas dan komitmen pegawai.

Penelitian ini juga menemukan bahwa EVP memengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui kepemimpinan, keluarga, dan kesejahteraan. Pemimpin yang efektif dalam mengomunikasikan dan mengimplementasikan kebijakan EVP dapat secara signifikan meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, organisasi yang mendukung keseimbangan kerja-hidup pegawai melalui kebijakan fleksibel dan manfaat yang ramah keluarga dapat membantu mengurangi stres serta meningkatkan kinerja di tempat kerja. Inisiatif kesejahteraan pegawai, seperti program kesehatan mental, aktivitas kesejahteraan di tempat kerja, dan budaya organisasi yang suportif, berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara EVP dan kinerja pegawai.

EVP merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Organisasi yang berhasil menerapkan EVP dengan pendekatan kepemimpinan yang kuat, kebijakan yang mendukung keluarga, dan inisiatif kesejahteraan pegawai dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat, termotivasi, dan berkinerja tinggi. Studi ini menekankan pentingnya mengintegrasikan EVP dengan strategi kepemimpinan dan program kesejahteraan pegawai untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Temuan ini menggarisbawahi bahwa organisasi, termasuk institusi keuangan seperti Bank Indonesia, perlu terus mengembangkan strategi EVP yang selaras dengan kebutuhan pegawai dan dinamika tempat kerja guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Daftar Pustaka

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2011). *Partial least square (PLS): Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Andi.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827762>
- Amin, A., Jusriadi, E., Nurbaya, S., & Rusydi, M. (2023). Pengaruh dukungan keluarga dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi budaya kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(1), 21–35.
- Anita, T. L., Kusumo, E., & Anggiani, S. (2021). Impact of employee value proposition on hotel's employee. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(2), 197–201.
- Aritonang, A. K. A., & Febrian, W. D. (2023). Dampak kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (PT Indomarco Prismaatama Cabang Bekasi). *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(2), 151–158.
- Arminah, I. (2022). Pengaruh employee value propositions terhadap kinerja karyawan di PT Diamond Internasional Indonesia. *Business Preneur: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(1).
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01877.x>
- Edmans, A., & Gabaix, X. (2016). Executive compensation: A modern primer. *Journal of Economic Literature*, 54(4), 1232–1287. <https://doi.org/10.1257/jel.54.4.1232>

- Farmelina, F. (2023). Pengaruh employee value proposition, job crafting, perilaku kerja inovatif, dan keterikatan kerja terhadap job performance (Studi kasus pada universitas swasta LLDIKTI Wilayah III) [Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta].
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12142>
- Halim, A. (2020). Pengaruh pengalaman kerja, latar belakang pendidikan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Persero Cabang Rantauprapat. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 1(9).
- Handoko, H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Heidjrachman, & Husnan, S. (1993). *Manajemen personalia*. BPFE.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Raja Grafindo Persada.
- Kepner, C. H., & Tregoe, B. B. (1965). *The rational manager: A systematic approach to problem solving and decision making*. McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia organisasi*. Remaja Rosda Karya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Salemba Empat.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2018). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 581–597. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3339-8>
- Nur Azijah, S., Rahmawati, R., Rusliandy, Wahyudin, C., & Anak Lydon, N. (2024). Influence of leadership on civil servant performance. *Jurnal Governansi*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/10.30997/jgs.v10i1.11009>
- Pakpahan, J. P., Kumbara, V. B., & Charli, C. O. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Kilang Lima Gunung Lubuk Begalung Padang. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 2(2), 317–327.
- Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2014). *Cara mudah menggunakan dan memaknai path analysis (analisis jalur)*. Alfabeta.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk organisasi: Dari teori ke praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2010). *Manajemen sumber daya manusia untuk organisasi*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizational behavior* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rumokoy, J. M., Saerang, I. S., & Lumantow, R. Y. (2024). Pengaruh kesejahteraan, work-family conflict dan kerjasama tim terhadap efektivitas kerja pegawai pada kantor dinas pekerjaan umum dan penataan ruang Kabupaten Minahasa Selatan. *Indonesian Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(3), 147–159.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Santoso, S. (2014). *AMOS 22 untuk structural equation modeling*. Elex Media Komputindo.
- Shuck, B., & Wollard, K. K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian bisnis*. Alfabeta.
- Sumarni, M. (2016). Pengaruh employee engagement dan employee value proposition terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*.
- Wang, X., Li, Y., Zhao, H., & Liu, J. (2022). The impact of employee value proposition (EVP) through five main pillars on employee performance. *Journal of Human Resource Management*, 35(4), 123–145.
- Warjiyo, P. (2023). *Panduan program budaya kerja BI*. Bank Indonesia.
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (2009). The humanization of globalization. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1131–1151. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.46>
- Widagdo, S., Dimiyati, M., & Handayani, Y. I. (2021). *Metodologi penelitian manajemen: Cara mudah menyusun proposal dan laporan penelitian*. Mandala Press.
- Widagdo, S. (2015). *Konsepsi, teori dan implementasi manajemen sumber daya manusia*. Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala Jember.
- Yusuf. (2017). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan penelitian gabungan*. Kencana.

Zining, Z., SPR, C. R., & Soon, W. L. (2023). Employee engagement as a moderator between customer value proposition and company performance during COVID-19. In *CoMBInES-Conference on Management, Business, Innovation, Education and Social Sciences* (Vol. 3, No. 1, pp. 56–70).