



Determinan kinerja karyawan kementerian keuangan dengan budaya *kaizen* sebagai moderator

Yunizar^{1*}, Achmad Hardiansyah¹, Wa Ode Zusnita Muizu¹

¹Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

*Email korespondensi: yunizar2017@unpad.ac.id

Abstract

This study aims to determine the effect of leadership empowerment and work engagement moderated by kaizen culture on employee performance within the Secretariat General of the Ministry of Finance of Indonesia. This research is a quantitative study with an explanatory survey approach. Respondents in this study amounted to 180 people from a total population of 221 people determined using the Isaac and Michael method and cluster random sampling technique because respondents were spread across several fields. The data management technique in this study uses path analysis. Work engagement moderated by kaizen culture has a significant positive impact both partially and simultaneously on the performance of employees of the Secretariat General of the Ministry of Finance. In addition, leadership empowerment moderated by kaizen culture has no significant impact on employee performance. The relationship between leadership empowerment and work engagement with employee performance among Ministry of Finance employees is direct and positive, meaning that an increase in leadership empowerment and work engagement will improve employee performance. In addition, an increase in work engagement moderated by kaizen culture will improve the performance of Ministry of Finance employees.

Keywords: employee performance; empowering leadership kaizen culture; path analysis; work engagement.

PENDAHULUAN

Birokrasi yang kompleks di Indonesia mendapat perhatian lebih oleh pemerintah Indonesia saat ini. Banyaknya regulasi yang tumpang tindih dan birokrasi yang berbelit-belit menjadi salah satu penyebab rendahnya kualitas pelayanan pemerintah terhadap kepuasan masyarakat. Pemerintah akhirnya memberi perhatian lebih untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Diskusi mengenai kinerja karyawan telah menjadi topik yang menarik selama lebih dari satu dekade. Alasan utama meningkatnya diskusi adalah bahwa kinerja karyawan berkaitan erat dengan produktivitas dan sebaliknya (Kim *et al.*, 2013). Faktor individu dan situasional di luar karyawan umumnya memengaruhi kinerja karyawan. Faktor internal mengacu pada elemen dalam diri individu, seperti kesehatan, latar belakang, karakteristik psikologis, motivasi, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor situasional mengacu pada aspek eksternal seperti koneksi sosial, budaya organisasi, program pendidikan dan pelatihan, dan elemen lainnya (Supriadi *et al.*, 2018). Kinerja pegawai yang tinggi dapat tercapai jika setiap komponen organisasi terintegrasi dengan baik dan dapat menjalankan perannya (Muizu *et al.*, 2019). Dalam penelitian ini organisasi atau lembaga yang menjadi objek penelitian adalah Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Kementerian Keuangan bertanggung jawab atas keuangan dan kekayaan negara (Supriadi *et al.*, 2018). Kementerian Keuangan bertanggung jawab menjamin stabilitas perekonomian nasional. Untuk memenuhi tanggung jawab pentingnya secara efisien, Kementerian memerlukan personel yang kompeten dan dapat diandalkan (Muawanah, 2022). Selain itu, Kementerian Keuangan memiliki Sekretariat Jenderal yang membantu pelaksanaan program-program Kementerian Keuangan. Fungsi tersebut antara lain menyusun rencana program Kementerian Keuangan dan membina serta memberikan dukungan administrasi, meliputi tata usaha, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, kearsipan, dan tugas lainnya. Fungsi-fungsi tersebut membutuhkan kinerja karyawan yang baik (Pujiwati & Susanty, 2017).

Yunizar, Achmad Hardiansyah, Wa Ode Zusnita Muizu. Determinan kinerja karyawan kementerian keuangan dengan budaya *kaizen* sebagai moderator

Beberapa tahun lalu, Kementerian Keuangan melakukan reformasi dengan mengatur beberapa ketentuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini diharapkan dapat menjadi acuan yang komprehensif dalam meningkatkan pelayanan publik pemerintah Indonesia (Napitupulu *et al.*, 2017). Data dari Sub Manajer Kinerja Organisasi menunjukkan 80% karyawan dengan skor kinerja karyawan antara 70-90 dinilai “Baik”, sementara hanya 20% yang mendapat nilai 90-120 “Sangat Baik”. Aspek kuantitas mendominasi penilaian kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa unsur lain belum meningkat karena pegawai belum memberikan kinerja terbaiknya. Berdasarkan Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-8/MK.1/2022, standar perilaku kerja ideal pegawai Kementerian Keuangan didasarkan pada orientasi pelayanan, komitmen, kerjasama, kepemimpinan, inisiatif kerja, dan integritas (Surat Edaran Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor SE-8/MK.1/2022, 2022).

Dalam menghadapi kondisi kerja yang berubah dengan cepat dan persaingan global yang berkembang, para pemimpin menghadapi tantangan untuk memungkinkan karyawan mereka meningkatkan efisiensi organisasi (Wang *et al.*, 2022). Konsep diri dan harga diri pegawai pada umumnya meningkat karena adanya perilaku pemimpin yang memberdayakan (Khan *et al.*, 2018). Berdasarkan hasil *Ministry of Finance Organization Fitness Index* (MOFIN) tahun 2019, dimensi kepemimpinan di Sekretariat Jenderal mendapat skor 86. Nilai tersebut dinilai masih belum memberikan dampak yang diharapkan. Dalam hal ini perlu adanya pembinaan pimpinan terhadap karyawan yang kinerjanya kurang baik perlu ditingkatkan lebih optimal karena belum menunjukkan hasil yang memuaskan. (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2019). Kepemimpinan yang memberdayakan melibatkan seorang pemimpin yang mendelegasikan lebih banyak otoritas dan kekuatan pengambilan keputusan kepada pengikut mereka, sementara juga membuat pekerjaan mereka lebih bermakna (Sharma & Kirkman, 2015). Memberdayakan kepemimpinan, dengan memberikan dukungan dan memberdayakan karyawan, mengarah pada peningkatan kontribusi karyawan terhadap organisasi (Cheong *et al.*, 2016). Namun, kondisi di lapangan dan juga wawancara dengan pimpinan menunjukkan bahwa mayoritas pimpinan belum memberdayakan bawahannya dengan optimal. Kondisi ini tercermin dari sikap beberapa pimpinan yang belum mendorong karyawan dengan jabatan fungsionalis untuk berpartisipasi dalam rapat penting.

Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian tentang keterikatan kerja telah mengalami lonjakan, dengan banyak penelitian yang dilakukan selama dua dekade terakhir (Bakker & Albrecht, 2018). Keterikatan kerja saat ini menjadi topik populer di kalangan organisasi karena hubungannya dengan kesejahteraan dan kinerja karyawan (Knight *et al.*, 2017). Keterikatan tentunya memiliki hubungan dengan budaya yang ada di dalam organisasi, dalam hal ini budaya di Sekretariat Jenderal. Budaya organisasi berperan dalam memoderasi keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan (Alamsyah & Buntaran, 2016). Salah satu budaya yang diterapkan adalah budaya 5R yaitu Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin, sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 127/KMK.01/2013 tentang Program Kebudayaan di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2013 (Kementerian Keuangan, 2013). 5R merupakan terjemahan dari 5S budaya *kaizen* yaitu *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu*, dan *Shitsuke*. Budaya 5R sebagai bentuk penerapan budaya *kaizen* baru dilaksanakan secara intensif pada awal tahun penetapan KMK 127/KMK. 01/2013, namun saat ini penerapannya masih minim di kalangan staf Sekretariat Jenderal. Hal ini terlihat dari masih banyaknya pegawai maupun pimpinan yang memiliki tumpukan berkas di meja mereka tanpa keteraturan, hal ini berisiko menyulitkan pengelolaan dan bahkan bisa mengakibatkan kehilangan dokumen penting. Selain itu, penggunaan barang lembaga tanpa pengembalian ke tempat semula juga menghambat produktivitas karena sering sulit ditemukan saat diperlukan. Ini menunjukkan bahwa implementasi budaya *kaizen* yang diharapkan belum berjalan berkelanjutan di Sekretariat Jenderal.

Penelitian Tian & Zhang (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan, dan keterikatan pekerjaan sebagian memediasi hubungan ini. Selanjutnya, penelitian Cesário & Chamberl (2017) menemukan bahwa keterikatan kerja merupakan prediktor terkuat dari variabel kinerja karyawan. Mereka menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja 274 karyawan Portugis. Selanjutnya, Sopiah *et al.* (2020) menunjukkan bahwa keterikatan kerja berdampak positif terhadap kinerja 386 perawat di Indonesia. Selain itu, sebuah studi oleh Qadeer *et al.* (2016) dilakukan di sebuah bank

komersial di Pakistan menyatakan bahwa karyawan yang terlibat lebih waspada dan penuh perhatian terhadap tugas mereka, yang mengarah pada gagasan bahwa keterikatan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat dibagi dua yaitu faktor finansial dan non-finansial. Faktor finansial umumnya sudah diatur oleh regulasi nasional, sehingga diperlukan pertimbangan secara nasional. Sedangkan faktor non-finansial seperti kepemimpinan yang memberdayakan dan keterikatan kerja menjadi faktor yang dapat dikelola dan dikembangkan oleh setiap organisasi pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya dan bertujuan untuk mengetahui dampak kepemimpinan yang memberdayakan dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan memasukan budaya *kaizen* sebagai moderasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat mengisi *gap* pada penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung meneliti di sektor perusahaan privat.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan yang Memberdayakan

Perkembangan historis dari konsep kepemimpinan yang memberdayakan telah sejalan dengan aliran kepemimpinan yang mendukung, melatih, mendelegasikan perilaku yang tercakup dalam teori kepemimpinan situasional, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan super dan kepemimpinan individual yang memberikan dukungan terhadap harga diri para pengikutnya (Cheong *et al.*, 2019). Ahearne *et al.* dalam Pangaribuan & Salendu (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan memberdayakan merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk menciptakan rasa diberdayakan pada karyawan dengan cara membagikan kekuatan dalam bentuk wewenang untuk bekerja lebih otonomi atau ikut melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang memberdayakan melibatkan karyawan yang bertindak secara independen dan mengambil tanggung jawab untuk meningkatkan tempat kerja (Roberge & Boudrias, 2021).

Gaya kepemimpinan yang memberdayakan memperkuat motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja dengan menetapkan tujuan yang menantang dan menunjukkan kepercayaan pada kemampuan mereka (Kim & Beehr, 2022). Amundsen & Martisen dalam Kim & Beehr (2020) mendefinisikan kepemimpinan yang memberdayakan sebagai motivasi karyawan secara intrinsik dengan berbagai kekuasaan dan dengan memberikan dukungan untuk pengembangan karyawan. Kepemimpinan yang memberdayakan dapat dikonseptualisasikan sebagai kekuatan yang dibagi dengan rekan melalui serangkaian perilaku kepemimpinan, seperti menekankan arti pekerjaan, memberi mereka otonomi penuh dan meningkatkan motivasi intrinsik terkait tugas, mengekspresikan kepercayaan pada pekerjaan karyawan, menghilangkan hambatan dari pekerjaan karyawan, menghilangkan perasaan tidak berdaya, dan menyediakan sumber daya kerja yang diperlukan yang merangsang perilaku motivasi mereka (Ali *et al.*, 2018). Hasil penelitian Ahmed *et al.* (2022) menunjukkan pengaruh positif dari kepemimpinan yang memberdayakan terhadap prestasi kerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Vuong & Hieu (2022) juga menunjukkan efek positif dari kepemimpinan yang memberdayakan terhadap prestasi kerja.

Keterikatan Kerja

Menurut Schaufeli & Bakker dalam Ojo *et al.* (2021) keterikatan kerja mengacu pada keadaan pikiran yang ditandai dengan emosi dan motivasi positif, dengan tingkat komitmen yang tinggi dan fokus yang intens pada pekerjaan. Schaufeli *et al.* dalam Lesener *et al.* (2020) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan positif dan memuaskan mengenai pekerjaan, ditandai dengan antusiasme, komitmen, dan keterlibatan total. Keterikatan kerja melibatkan tingkat energi dan ketangguhan mental yang tinggi saat bekerja. Lebih jauh lagi, loyalitas mengarah pada keterlibatan yang intens dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa penting, antusiasme, dan tantangan. Dan yang terakhir, penyerapan mengacu pada konsentrasi penuh pada pekerjaan seseorang (Saks, 2019).

Yunizar, Achmad Hardiansyah, Wa Ode Zusnita Muizu. Determinan kinerja karyawan kementerian keuangan dengan budaya *kaizen* sebagai moderator

Keterikatan kerja merupakan sebuah konstruk tiga dimensi, termasuk komponen perilaku-energi (semangat), komponen emosional (dedikasi), dan komponen kognitif (penyerapan). Para pemimpin dapat memengaruhi keterikatan kerja karyawan tidak hanya melalui perubahan kondisi kerja, tetapi juga secara langsung dengan cara menginspirasi, menghubungkan dan memperkuat karyawan (Decuyper & Schaufeli, 2020). Keterikatan kerja layak untuk diteliti setidaknya karena dua alasan. Alasan pertama yaitu karena motivasi membentuk perilaku karyawan, maka sangat penting bagi pemimpin untuk memahami cara meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi. Alasan lainnya adalah bahwa dalam lingkungan yang dinamis, para pemimpin selalu menuntut dan meminta agar para karyawannya memusatkan perhatian dan energi mereka sepenuhnya pada tugas-tugas mereka (Lai *et al.*, 2020).

Budaya Kaizen

Istilah *kaizen* terdiri dari kata *kai* (perubahan) dan *zen* (baik) dalam bahasa Jepang. *Kaizen* adalah sebuah filosofi dan metode peningkatan kualitas. Filosofi *kaizen* didasarkan pada prinsip bahwa keuntungan besar dalam peningkatan dapat diperoleh dari perbaikan kecil, berkelanjutan, dan bertahap dalam suatu proses. Perubahan dan peningkatan tidak dimaksudkan untuk menjadi radikal atau menghancurkan bumi, melainkan perubahan kecil yang dapat dikelola untuk menghilangkan dan mengurangi pemborosan, sedikit demi sedikit. *Kaikaku*, yang merupakan elemen lain dari peningkatan proses ramping, mencerminkan peningkatan yang terjadi pada skala radikal, berbeda dengan *Kaizen*. Agar lebih efektif, *Kaizen* dapat diimplementasikan dari tingkat eksekutif hingga tingkat pekerja di garis depan (Flug *et al.*, 2022). *Kaizen* sebagai budaya yang berasal dari Jepang merupakan salah satu sarana yang telah digunakan secara luas terutama di Asia untuk meningkatkan elemen-elemen yang terkait dengan efektivitas organisasi bisnis (Georgise & Mindaye, 2020). *Kaizen* memungkinkan membuat perubahan kualitas dalam organisasi dengan fokus untuk memastikan komitmen manajemen yang baik (Hernández-Romero, 2020)

Budaya *Kaizen* yang telah diintegrasikan ke dalam organisasi memungkinkan munculnya perilaku dan kemampuan *kaizen* yang krusial, yang mengarah pada upaya bersama dalam peningkatan operasional dalam organisasi (Siew Mui *et al.*, 2022). Praktik *Kaizen* dikenal untuk meningkatkan interaksi harian di antara para karyawan, sehingga menghasilkan lebih banyak kesempatan untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan (Janjić *et al.*, 2020).

Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang didasarkan pada jumlah pekerjaan dan perilaku yang mereka lakukan selama periode waktu tertentu untuk menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). Kinerja merupakan alat yang digunakan dalam meningkatkan akuntabilitas dan keputusan (Schleu & Hüffmeier, 2021). Pekerjaan yang memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kebahagiaan pelanggan, dan ekonomi menambah kinerja (Peng *et al.*, 2020).

Kinerja karyawan berada pada kondisi yang diinginkan oleh karyawan itu sendiri dan organisasi (Maden-Eyiusta & Alten, 2023). Banyak kendala yang memengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Kemampuan dan keahlian, pengetahuan, desain pekerjaan, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kebahagiaan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, dedikasi, dan disiplin kerja merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, disiplin kerja merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja (Rivaldo & Nabella, 2023).

Pengaruh antar Variabel

Pemimpin harus mampu memengaruhi anggota timnya untuk bekerja untuk tujuan bersama, sehingga mereka dapat merasakan bahwa kehadiran mereka diperlukan untuk keberhasilan organisasi melalui kinerja yang mereka hasilkan atau yang biasa disebut sebagai kepemimpinan yang memberdayakan (Hardiansyah *et al.*, 2022). Kinerja karyawan sendiri memiliki hubungan dengan kepemimpinan yang memberdayakan karena komponen utamanya yaitu pemberdayaan tim untuk bekerja sama serta mendorong anggota tim agar mengembangkan manajemen pengelolaan diri dengan tujuan peningkatan kinerja karyawan (Purnamawati dan Yuniarta, 2016). Pada saat perilaku tersebut telah dimiliki

pimpinan, para karyawan akan memberikan kinerja yang jauh lebih baik sebagai perwujudan kepercayaan dan inspirasi yang diberikan oleh pimpinan.

H1: Kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan

Deci & Ryan dalam (Hu *et al.*, 2019) menjelaskan bahwa dengan keterikatan kerja yang kuat, karyawan akan termotivasi secara intrinsik untuk meningkatkan keterampilan kerjanya. Keterikatan kerja yang kuat akan meningkatkan kinerja dari seorang karyawan serta organisasinya juga akan mampu mempertahankan karyawan yang berbakat (Hu *et al.*, 2019). Ketika keterikatan kerja tercipta, maka karyawan akan merasa bahwa kontribusi mereka diperlukan untuk organisasi, sehingga meningkatkan semangat untuk menggunakan keterampilan dan keahlian mereka dengan lebih baik dan mengembangkan karier mereka.

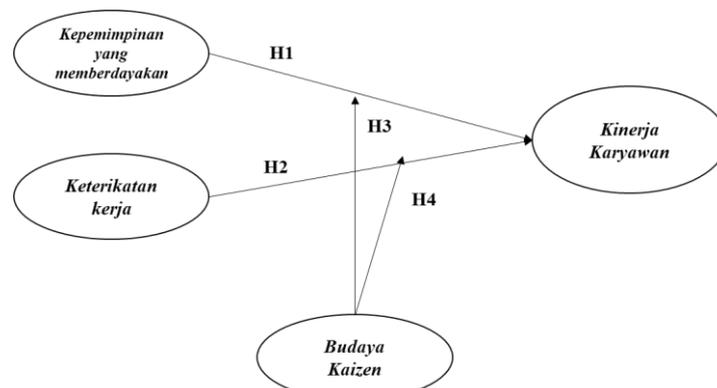
H2: Keterikatan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan

Budaya *kaizen* diharapkan dapat mendorong dan memperkuat seluruh elemen organisasi untuk terus menjalankan mekanisme perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) tanpa harus menunggu diperintah atau pun munculnya suatu masalah terlebih dahulu. Pemimpin memiliki peranan yang penting dalam membangun budaya *kaizen* dalam bentuk penetapan kebijakan serta prosedur pelaksanaan. Kebijakan serta arahan yang tepat kepada seluruh karyawan diharapkan mampu menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang sehat sehingga tiap karyawan sadar atas tujuan dan target organisasinya (Permana *et al.*, 2021).

H3: Budaya *kaizen* memperkuat pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja karyawan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan

Salah satu elemen yang menjadi faktor pendukung adalah *quality circle* dimana orang-orang yang merupakan bagian dari lingkaran control kualitas akan merasakan rasa kepemilikan atas peran atau jabatan yang didudukinya. Pada saat keterikatan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja, maka budaya *kaizen* akan memperkuat keterikatan kerja itu sendiri dan memberikan dampak yang jauh lebih besar pada perbaikan kinerja pegawai. Dengan diterapkannya budaya *kaizen* pada perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Karena dengan keterikatan kerja dan budaya *kaizen* setiap karyawan akan meningkatkan kedisiplinan bekerja, mematuhi semua peraturan yang ada, dan akan berusaha terus menerus menunjukkan hasil kerja yang baik, karyawan akan bertanggung jawab untuk memperbaiki setiap kesalahan kerja, serta menyempurnakan proses kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Bentar *et al.*, 2019).

H4: Budaya *Kaizen* memperkuat keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan metode survei eksplanatori, yaitu pengumpulan data dari sampel populasi melalui kuesioner untuk menjelaskan suatu fenomena. Populasi penelitian terdiri dari 221 karyawan di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, dan besar sampel ditentukan dengan metode Isaac dan Michael sebanyak 180 responden yang tersebar secara proporsional ke berbagai departemen. Dengan tersebar nya responden di beberapa wilayah, maka penentuan sampel berikut menggunakan teknik *cluster random sampling*. Ini adalah teknik pengambilan sampel dengan menggunakan kluster melalui pengacakan kelompok. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 18 pertanyaan tentang kinerja karyawan, sembilan pertanyaan tentang keterikatan kerja, dan 11 pertanyaan tentang budaya kaizen. Setelah data terkumpul selanjutnya data tersebut dikelola dengan teknik pengelolaan data analisis jalur (*path analysis*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk mengetahui latar belakang responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Berikut ini merupakan tabel karakteristik responden dalam penelitian ini:

Tabel 1.
KARAKTERISTIK RESPONDEN

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin		
Laki-laki	124	68,89%
Perempuan	56	31,11%
Usia		
26-35 tahun	93	51,67%
36-45 tahun	67	37,22%
>46 tahun	20	11,11%
Pendidikan terakhir		
D3	7	3,89%
D4/S1	154	85,55%
S2	19	10,56%

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan data tersebut, 124 responden (68,89%) merupakan laki-laki dan 56 responden (31,11%) merupakan Perempuan. Hal ini dikarenakan karyawan di Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan mayoritas adalah laki-laki. Selanjutnya data hasil menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada di rentang usia 26-35 tahun adalah 93 responden (51,67%), selanjutnya rentang usia 36-45 tahun sebanyak 67 responden (37,22%) dan responden yang memiliki usia di atas 46 tahun berjumlah 20 responden (11,11%). Jika diperhatikan usia 26-35 tahun menjadi kategori usia tertinggi, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan adalah generasi milenial dengan potensi kerja yang tinggi. Generasi milenial dinilai dapat bekerja dengan lebih cepat karena di dukung oleh perkembangan teknologi, sehingga akan mendorong banyak efisiensi dan efektivitas dalam bekerja. Selanjutnya dalam kategori tingkat Pendidikan, umumnya karyawan telah mendapatkan gelar D4 atau S1. Pada tingkat tersebut terdapat sebanyak 154 responden atau sekitar 85,55%. Selanjutnya pada tingkat S2 terdapat 19 responden (10,56%) dan D3 sebanyak 7 responden atau 3,89%. Tingkat Pendidikan akan berkaitan dengan jabatan yang akan diduduki oleh karyawan. Dengan mayoritas responden berada pada tingkat Pendidikan D4 dan S1 maka umumnya pejabat fungsionaris Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan berada pada jenjang jabatan ahli dan ahli muda.

Analisis Jalur

Berikut ini merupakan hasil perhitungan matrik korelasi antar variabel yang diuji:

Tabel 2.
MATRIKS KORELASI ANALISIS JALUR

	Kepemimpinan yang memberdayakan	Keterikatan Kerja	Budaya Kaizen	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan yang memberdayakan	1	.934	.813	.855
Keterikatan Kerja	.934	1	.804	.879
Budaya Kaizen	.813	.804	1	.975
Kinerja karyawan	.855	.879	.975	1

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif yang sangat kuat antara kepemimpinan yang memberdayakan dan keterikatan kerja (0,934), kepemimpinan yang memberdayakan dan kinerja karyawan (0,855), keterikatan kerja dan kinerja karyawan (0,879), serta budaya *kaizen* dan kinerja karyawan (0,975). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya *kaizen*, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Nilai *R-Square* kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh budaya *kaizen* menunjukkan nilai sebesar 0,963 atau 96,3%. Sedangkan sisanya adalah sebesar 3,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Selanjutnya, Nilai *R-Square* keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh budaya *kaizen* memperoleh nilai 0,978 atau 97,8%. Sedangkan sisanya sebesar 2,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Analisis Hipotesis

Berikut ini merupakan tabel hasil uji hipotesis:

Tabel 3
HASIL UJI HIPOTESIS

Hipotesis	T	Sig.	Hasil
Kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan	5.542	0.000	H1 diterima
Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan	11.276	0.000	H2 diterima
Budaya <i>kaizen</i> memperkuat pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja karyawan.	1.598	0,112	H3 ditolak
Budaya <i>kaizen</i> memperkuat pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan.	2.981	0,003	H4 diterima

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa nilai pengaruh variabel kepemimpinan pemberdayaan terhadap variabel kinerja pegawai adalah sebesar 5,542 dengan sig. nilai 0,000 atau kurang dari 0,05. Sehingga H1 diterima, maka dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya variabel keterikatan kerja menunjukkan hasil positif dengan nilai sebesar 11,276 dan signifikansi dengan nilai sig sebesar 0,000 terhadap kinerja karyawan, maka H2 diterima. Nilai sig pada H3 menunjukkan nilai di atas 0,05 yaitu 0,112 yang berarti budaya *kaizen* tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja pegawai. Akhirnya, budaya *kaizen* memoderasi dampak positif dari keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t sebesar 2,981 dan nilai sig. nilai 0,003 atau di bawah 0,05.

Yunizar, Achmad Hardiansyah, Wa Ode Zusnita Muizu. Determinan kinerja karyawan kementerian keuangan dengan budaya *kaizen* sebagai moderator

Pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang menunjukkan nilai 0,000 atau lebih kecil dari alpha 0,05 dan dengan arah yang positif. Jadi pemimpin harus bisa memberdayakan pegawainya dengan adanya kejelasan peran kerja pemimpin dan pegawainya, sehingga pegawai bisa menyikapinya dengan lebih positif dalam hal kerjanya (Humborstad *et al.*, 2014). Pejabat eselon II sebagai pimpinan karyawan di bawahnya juga harus mampu memberikan contoh dan amanah kepada bawahannya secara jelas tugas dan fungsi dari setiap jabatan yang didudukinya. Jika melihat data deskriptif, memang kepemimpinan yang memberdayakan sudah masuk klasifikasi tinggi, namun dimensi menunjukkan kepedulian menunjukkan nilai paling rendah yang menunjukkan bahwa pemberian perhatian, waktu diskusi, dan rasa kesetaraan antar karyawan belum ada. Dirasakan secara nyata, sehingga masih dapat ditingkatkan mengenai kepedulian terhadap karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu disebutkan bahwa pemberdayaan karyawan oleh pimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan (Iis & Adam, 2018). Jadi, untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, organisasi dapat meningkatkan jiwa kepemimpinan pemberdayaan setiap pimpinan di semua tingkatan melalui pendelegasian tugas kepada bawahan secara lebih optimal dan jelas, pembinaan bawahan terhadap target organisasi yang ingin dicapai, dan mengajak bawahan untuk berdiskusi dan berkontribusi langsung terhadap permasalahan yang terjadi dalam organisasi.

Pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang menunjukkan nilai 0,000 atau lebih kecil dari alpha 0,05 dan dengan arah yang positif. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Shimazu *et al.* (2018) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja juga mendorong peningkatan kinerja karyawan. Keterikatan kerja karyawan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan dengan jabatan yang diemban saat ini terlihat cukup tinggi. Sebelumnya, sejumlah karyawan merasa tidak cocok dan terpaksa menduduki jabatan fungsional. Sebab, jabatan tersebut dinilai tidak sesuai dengan rencana kariernya, serta minat dan bakatnya sebelumnya. Karyawan tersebut tidak mempunyai pilihan karena ada perintah dari pimpinan atas dasar kebutuhan organisasi. Namun saat ini para karyawan sudah mulai beradaptasi dengan jabatan dan pekerjaannya. Memberikan kesempatan untuk berkontribusi aktif dalam forum pertemuan penting dan mendapatkan informasi yang cukup mendorong proses adaptasi mereka. (Isabeles & Avitia, 2020). organisasi juga dapat meningkatkan rasa keterikatan kerja dengan cara memberikan motivasi kerja dan melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya, mengarahkan bakat pegawai agar dapat berdedikasi dan bekerja sesuai dengan minat dan bakat pegawai serta dapat dikaitkan dengan jalur karir cemerlang (Eldor, 2016; Hu *et al.*, 2019).

Pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja karyawan dengan budaya *kaizen* sebagai moderasinya

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya *kaizen* tidak memperkuat pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja karyawan sekretariat jenderal kementerian keuangan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang menunjukkan nilai 0,112 atau lebih besar dari alpha 0,05. Eselon II telah mampu memengaruhi karyawan yang berada di bawahnya untuk bekerja mencapai tujuan bersama, namun masih terdapat beberapa karyawan yang masih belum berdaya dengan baik. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian dari (Hakim *et al.*, 2016) dan (Humborstad *et al.*, 2014). Kepemimpinan pemberdayaan dan budaya *kaizen* masing-masing mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga budaya *kaizen* tidak memperkuat pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Budaya *kaizen* ini sendiri tidak memperkuat pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan yang memberdayakan karena cara pemberdayaan oleh pimpinan terhadap karyawan yang tidak berorientasi kepada budaya *kaizen*, sehingga budaya *kaizen* hanya sebatas prediktor moderasi bagi kepemimpinan yang memberdayakan, yaitu hanya berperan sebagai variabel independen dalam model yang dibentuk.

Pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya *kaizen* sebagai moderasinya

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya *kaizen* memoderasi hubungan antara keterikatan kerja dan kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar 0,003 atau lebih kecil dari alpha 0,05. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian dari Mui & Muthuveloo (2020) yang menyatakan bahwa budaya *kaizen* memungkinkan adanya perubahan yang mendukung kinerja karyawan. Ketika keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, maka budaya *kaizen* akan memperkuat keterikatan kerja itu sendiri dan memberikan dampak yang jauh lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Budaya *kaizen* di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan merupakan hal mendasar yang membentuk pola pikir dan pola kerja pegawai secara mendasar dan *kaizen* sendiri memungkinkan dilakukannya perubahan yang berkualitas dalam organisasi dengan fokus memastikan komitmen manajemen yang baik. (Hernández-Romero, 2020). Budaya *kaizen* memungkinkan perubahan dengan baik yang mendukung kinerja operasional (Mui & Muthuveloo, 2020) sehingga keterikatan kerja yang ada dan memengaruhi kinerja para karyawan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan diperkuat kembali dalam bentuk kebiasaan dan perbaikan yang terus menerus. Pada saat keterikatan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja, maka budaya *kaizen* akan memperkuat keterikatan kerja itu sendiri dan memberikan dampak yang jauh lebih besar pada perbaikan kinerja para karyawan.

KESIMPULAN

Kepemimpinan yang memberdayakan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Artinya, pemberdayaan karyawan yang dilakukan oleh pimpinan secara langsung akan meningkatkan kinerja pejabat fungsional itu sendiri. Namun budaya *kaizen* tidak memoderasi hubungan kedua variabel tersebut. Selanjutnya keterikatan kerja juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Artinya apabila pejabat fungsional merasakan keterikatan kerja dengan jabatan yang dijabatnya saat ini, maka secara langsung akan meningkatkan kinerja pejabat fungsional tersebut. Berbeda dengan moderasi untuk pemberdayaan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, budaya *kaizen* memoderasi variabel keterikatan kerjaterhadap kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kepemimpinan yang memberdayakan dapat dilakukan dengan segera membuat surat keputusan penunjukkan koordinator untuk setiap level pada setiap jabatan fungsional, sehingga lebih mudah untuk mengarahkan, membimbing dan memperhatikan seluruh pejabat fungsional secara berjenjang. Selanjutnya, untuk meningkatkan keterikatan kerja pegawai, dapat dilakukan identifikasi spesialisasi dan talenta secara komprehensif. Selanjutnya ditindaklanjuti dengan mutasi jabatan bagi pejabat fungsional yang tidak sesuai dengan jabatan yang didudukinya tanpa dipengaruhi oleh pandangan subjektif pimpinan terhadap pribadi-pribadi tertentu. Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan juga perlu memperkuat budaya *kaizen* pada saat melakukan rekrutmen dan uji coba baru untuk kenaikan pangkat atau jenjang bagi pejabat fungsional baik melalui program sosialisasi maupun internalisasi budaya *kaizen*, agar budaya *kaizen* semakin diimplementasikan terkait dengan posisi yang mereka tempati.

Penelitian ini masih mempunyai beberapa keterbatasan seperti variabel yang digunakan dan juga terbatasnya objek penelitian. Oleh karena itu, untuk mengembangkan penelitian dan pengembangan keilmuan, peneliti selanjutnya dapat menambah atau menyesuaikan variabel yang akan digunakan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak Sekretariat Kementerian Keuangan dalam mempertimbangkan peningkatan kepemimpinan yang memberdayakan melalui pendelegasian secara berjenjang dalam memimpin dan mengkoordinasikan karyawan yang ada di bawahnya. Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu mempertimbangkan peningkatan keterikatan kerja karyawan misalnya dengan identifikasi peminatan dan bakat secara komprehensif. Selain itu juga,

Yunizar, Achmad Hardiansyah, Wa Ode Zusnita Muizu. Determinan kinerja karyawan kementerian keuangan dengan budaya *kaizen* sebagai moderator

kedepannya budaya *kaizen* dapat menjadi pertimbangan untuk dimasukkan kedalam indikator Kinerja Utama di sosialisasikan dan diimplementasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, T., Chaojun, Y., Hongjuan, Y., & Mahmood, S. (2022). The Impact of Empowering Leadership on Job Performance of Higher Education Institutions Employees: Mediating Role of Goal Clarity and Self-Efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(March), 677–694. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S357083>
- Alamsyah, F., & Buntaran, A. (2016). Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Keterlibatan Kerja dan Perilaku Kewargaorganisasian pada Karyawan Non Dosen Universitas Mercu Buana Jakarta. *Mediapsi*, 2(1), 29–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.21776/ub.mps.2016.002.01.4>
- Ali, M., Lei, S., SHi-Jie, Z., & Rahman, M. A. (2018). Empowering leadership and employee performance: A mediating role of thriving at work. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 9(2), 1–14. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2018040101>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–9.
- Bentar, T. S., Samsudin, A., & Norisanti, N. (2019). Peran Budaya Kaizen dan Reward dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 1(1), 37–47. <https://doi.org/10.31539/jomb.v1i1.598>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Quarterly*, 27(4), 602–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). *Leadership and work engagement : Exploring explanatory mechanisms*. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Eldor, L. (2016). Work Engagement: Toward a General Theoretical Enriching Model. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317–339. <https://doi.org/10.1177/1534484316655666>
- Flug, J. A., Stellmaker, J. A., Sharpe, R. E., Jokerst, C. E., Tollefson, C. D., Bowman, A. W., Nordland, M., Hannafin, C. L., & Froemming, A. T. (2022). Kaizen Process Improvement in Radiology: Primer for Creating a Culture of Continuous Quality Improvement. *Radiographics*, 42(3), 919–928. <https://doi.org/10.1148/rg.210086>
- Georgise, F. B., & Mindaye, A. T. (2020). Kaizen implementation in industries of Southern Ethiopia: Challenges and feasibility. *Cogent Engineering*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311916.2020.1823157>
- Hakim, M., Musadieg, M., & Nurtjahjono, G. (2016). PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 35(1), 104–109.

- Hardiansyah, A., Muizu, W. O. Z., & ... (2022). The Impact of Empowering Leadership and Work Engagement on the Performance of Functional Officials. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(3), 20168–20179. <https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/6036>
- Hernández-Romero, G. (2020). Kaizen method focused on processes within the private health service. *Revista de Investigaciones Universidad Del Quindío*, 32(1), 48–60. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol32n1.434>
- Hu, B., Hou, Z., Mak, M. C. K., Xu, S. L., Yang, X., Hu, T., Qiu, Y., & Wen, Y. (2019). Work engagement, tenure, and external opportunities moderate perceived high-performance work systems and affective commitment. *Social Behavior and Personality*, 47(5). <https://doi.org/10.2224/sbp.7353>
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246–271. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Iis, E. Y., & Adam, M. (2018). Antecedent Model of Empowerment and Performance of Aceh Government With Motivation as the Intervening Variable. *The Journal of Social Sciences Research, SPI 2*, 743–747. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.743.747>
- Janjić, V., Todorović, M., & Jovanović, D. (2020). Key Success Factors and Benefits of Kaizen Implementation. *EMJ - Engineering Management Journal*, 32(2), 98–106. <https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1664274>
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 127/KMK.01/2013 tentang Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2013, (2013).
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2019). *Ministry of Finance Organizational Fitness Index*.
- Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). When and How Subordinate Performance Leads to Abusive Supervision: A Social Dominance Perspective. *Journal of Management*, 44(7), 2801–2826. <https://doi.org/10.1177/0149206316653930>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2022). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 1–37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054281>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90(September 2019), 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 37(792–812).

Yunizar, Achmad Hardiansyah, Wa Ode Zusnita Muizu. Determinan kinerja karyawan kementerian keuangan dengan budaya *kaizen* sebagai moderator

Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>

Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 34(3).

Maden-Eyiusta, C., & Alten, O. (2023). Expansion-oriented job crafting and employee performance: A self-empowerment perspective. *European Management Journal*, 41(1), 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.012>

Muawanah, R. (2022). Review Literature: Human Capital improvement to increase customer satisfaction at the Ministry of Finance Republic of Indonesia. *International Conference of Interdisciplinary Sciences*, 115–129.

Mui, K. S., & Muthuveloo, R. (2020). The Moderating Effect of Kaizen Culture on the Relationship Between Innovation and Operational Performance. *Proceedings of the 8th International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2019) UNTAR*.

Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *PERWIRA: Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 61–78. <https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>

Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>

Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the covid-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13052902>

Ortiz Isabeles, C. J., & García Avitia, C. A. (2020). Relationship between perceived organizational support and work engagement in Mexican workers. *Psicogente*, 24(45), 1–20. <https://doi.org/10.17081/psico.24.45.4084>

Pangaribuan, F. S., & Salendu, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan yang Memberdayakan, Komitmen Afektif terhadap Berbagi Pengetahuan: Peran Moderasi Budaya Kolaborasi. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 6(1), 123–134. <https://doi.org/10.28932/humanitas.v6i1.4697>

Peng, X., Lee, S., & Lu, Z. (2020). Employees' perceived job performance, organizational identification, and pro-environmental behaviors in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90(July), 102632. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102632>

Permana, H. R., Hadiyati, E., & Mulyono, S. (2021). Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Internal dan Disiplin Kerja. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(4), 234–253. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v1i4.44>

Pujiwati, A., & Susanty, E. (2017). Analisis Faktor- Faktor Stressor Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Karyawan Kementerian Keuangan. *Jurnal Manajemen*, 21(1), 104–119. <https://doi.org/10.24912/jm.v21i1.150>

Purnamawati, I. G. A., & Yuniarta, G. A. (2016). Pengaruh Psychological Empowerment, Empowering Leadership, Sistem Pengukuran Kinerja Pada Motivasi Intrinsik First-Line Employees

- Perbankan. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 20(3), 507–517.
<https://doi.org/10.26905/jkdp.v20i3.259>
- Qadeer, F., Ahmad, A., Hameed, I., & Mahmood, S. (2016). Linking Passion to Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : The Mediating Role of Work Engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(2), 316–334.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188.
<https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Roberge, V., & Boudrias, J.-S. (2021). The moderating role of employees' psychological strain in the empowering leadership—Proactive performance relationship. *Journal of Stress Management*, 28(3), 186–196.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2021). Simply the best? A systematic literature review on the predictive validity of employee performance for leader performance. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100777. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100777>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group and Organization Management*, 40(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2018). Is too much work engagement detrimental? Linear or curvilinear effects on mental health and job performance. *PLoS ONE*, 13(12), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208684>
- Siew Mui, K., Muthuveloo, R., & Chan, J. I. L. (2022). Antecedents of kaizen culture and its effect on operational performance: perspective of manufacturing companies in Malaysia. *TQM Journal*, 34(6), 1648–1666. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0188>
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Supriadi, A. D., Suharto, S., & Sodikin, S. (2018). The effect of competence and organization culture to employee performance with motivation as the mediation variable in the Directorate General of Fiscal balance-Ministry of Finance, Indonesia. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 5(4), 325–336. <https://doi.org/10.22437/ppd.v5i4.4606>
- Surat Edaran Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor SE-8/MK.1/2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Semester I Tahun 2022 di Lingkungan Kementerian Keuangan, (2022).
- Tian, G., & Zhang, Z. (2020). Linking empowering leadership to employee innovation: The mediating role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(10), 1–8.
- Vuong, B. N., & Hieu, V. T. (2022). The effect of empowering leadership on job performance among frontline employees: does power distance orientation matter? *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2021-0333>

Yunizar, Achmad Hardiansyah, Wa Ode Zusnita Muizu. Determinan kinerja karyawan kementerian keuangan dengan budaya *kaizen* sebagai moderator

Wang, S., De Pater, I. E., Yi, M., Zhang, Y., & Yang, T. P. (2022). Empowering leadership: employee-related antecedents and consequences. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(2), 457–481. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09734-w>