

Peran Moderasi Budaya Organisasi Terhadap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan Keterlibatan Pegawai Organisasi Publik

Basuki¹, Rahmi Widyanti², dan Husnurropiq³
Email: msibasukidr@gmail.com

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin

Diterima
5 September 2023

Perbaikan
30 September 2023

Diterbitkan
29 Oktober 2023

ABSTRAK

During the COVID-19 pandemic which lasted from March to September 2020, the number of staff sick days increased to 20% in SKPD Banjarmasin City. The organization suffers losses as a result of the employee's absence. Even though management has agreed to health protocols, many of them refuse to comply, a phenomenon believed to be due to lack of employee engagement and organizational culture. Based on previous research, it is recommended to conduct further research into the factors that influence employee engagement, as well as to find out about the role of organizational culture as a moderator. This research tries to include the role of organizational culture as a moderator in the relationship between transformational leadership and employee engagement. This research used quantitative methods on 86 civil servants in SKPD in Banjarmasin City. The findings of this research state that transformational leadership positively influences employee engagement, and inspirational motivation is the highest dimension that provides the most effective employee engagement factor. Therefore, to develop employee engagement, organizations need to emphasize elements within these dimensions such as talking optimistically about the future and what needs to be achieved. Organizational culture is categorized as market type, and does not moderate the relationship between transformational leadership and employee engagement. It is recommended to have a more hierarchical culture to be able to strengthen relationships, as the healthcare industry must function smoothly, keeping the organization within formal rules and policies.

Keywords: Employee Engagement, Transformational Leadership, Organizational Culture

PENDAHULUAN

Bekerja dari Rumah (WFH) digunakan dalam berbagai terminologi seperti pertemuan virtual, meja virtual, perangkat lunak online, e-learning (Li et al., 2020) dan e-Government (Grinin et al., 2022; Androniceanu dan Georgescu, 2021; Androniceanu et al.2021) sebenarnya merupakan amanah pemerintah dalam menyikapi penyebaran virus Covid-19 (Amosun et al., 2021). Topik ini telah menggeser perdebatan mengenai kelangsungan hidup sektor bisnis (Sharma et al., 2022) dan sektor publik (Mousa dan Abdelgaffar, 2021; Androniceanu dan Marton, 2019). Pengaturan WFH, yang sebelumnya merupakan kebijakan kerja fleksibel yang diterapkan untuk menarik talenta, merupakan bagian dari program keseimbangan kerja organisasi (WLB). Kebijakan WLB meningkatkan kinerja pegawai (Harikaran dan Thevanes, 2018). Namun demikian, jika WFH bukan merupakan pilihan bagi mereka yang memiliki pengalaman buruk, maka perubahan ini akan menimbulkan tantangan yang besar (Fukumara dkk., 2021). Oleh karena itu, WFH mungkin tidak berlaku bagi sebagian orang, namun di luar dugaan, masyarakat harus melakukan aktivitas online

untuk menjalankan tanggung jawab pekerjaan dari rumah.

Prosedur dan rencana rinci dikembangkan, untuk menjaga semua karyawan tetap sehat, terutama mencakup semua staf dan perawat di seluruh rumah sakit. Namun, selama enam bulan terakhir sejak merebaknya COVID 19 di Indonesia, ketidakhadiran karyawan karena sakit cenderung meningkat 20%. Staf individu menunjukkan tanda-tanda kelelahan yang menyebabkan penyakit karena mereka harus bekerja lembur untuk menggantikan rekan kerja yang cuti sakit, dan pada gilirannya, mempengaruhi produktivitas karyawan. Di antara beberapa alasan peningkatan ketidakhadiran, banyak dari mereka menolak untuk mengikuti prosedur kesehatan. Kinerja kesehatan di RSPI menurun dan mempengaruhi produktivitas pegawai. Di antara beberapa alasan yang menyebabkan masalah ini, banyak orang menolak untuk mengikuti protokol atau prosedur kesehatan yang digarispawahi oleh manajemen RSPI. Seperti Catteeuw et al. (2007) menyatakan, untuk meningkatkan produktivitas di masa krisis, organisasi membutuhkan karyawannya untuk terlibat, mematuhi aturan, dan bersatu untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

Seperti yang dikatakan Catteeuw, Flynn, dan Vonderhorst (2007), untuk meningkatkan produktivitas di masa krisis, organisasi membutuhkan karyawannya untuk terlibat, mematuhi aturan, dan bersatu untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Penelitian awal ke dalam keterlibatan karyawan telah menghasilkan beberapa hasil yang diinginkan, termasuk hubungan positif antara keterlibatan karyawan dan profitabilitas, produktivitas kerja, masa kerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Catteeuw, Flynn, & Vonderhorst, 2007; Cross, Gray, Gerbasi, & Assimakopoulos, 2012; Macey & Schneider, 2008a; Pugh & Dietz, 2008; B. Shuck & Wollard, 2010; M. Shuck, Rocco, & Alborno, 2011). Tesis ini membahas perlunya penelitian lanjutan ke dalam kondisi dan anteseden yang mengarah pada keterlibatan karyawan. Fenomena keterlibatan karyawan ini diduga karena ketidakefektifan implementasi dan kurangnya pengendalian prosedur. Selain itu, Menurut Mozammel dan Haan (2016), *employee engagement* dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.

Menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan terbaik sangat penting untuk keberhasilan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Marquard, 2010). Sekitar 45% pelamar kerja diharapkan memiliki kemampuan kepemimpinan (Chibber, 2014). Studi oleh Mozammel dan Haan (2016) mengklaim bahwa kepemimpinan transformatif dapat mempengaruhi *employee engagement*. kepemimpinan transformasional mencakup gaya kepemimpinan di mana para pemimpin dan pengikut saling memberdayakan dan mengangkat dengan saling memberdayakan dengan keinginan untuk keunggulan dan serat moral (Burns, 1978). Memasukkan gaya kepemimpinan transformatif sangat penting untuk kepemimpinan yang efektif. Para pemimpin mendorong staf mereka untuk menyadari topik yang relevan yang memungkinkan mereka untuk melihat sesuatu dari sudut pandang yang berbeda tentang masalah yang mereka hadapi (Avolio & Bass, 2004). Kepemimpinan dengan potensi transformasional juga terkait dengan keterlibatan karyawan yang hebat. Gaya kepemimpinan transformatif sangat penting untuk mengelola organisasi yang efektif, menurut peneliti Segura dan Chance (2009).

Kepemimpinan transformasional mendapat perhatian yang cukup besar di sektor literatur dan mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan berhubungan positif. Penelitian sistematis yang menyelidiki hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan tetapi menghasilkan hasil yang beragam memotivasi penelitian ini. Baron ad Kenny (1986) telah merekomendasikan menggunakan moderator yang layak sebagai solusi yang mungkin untuk kasus-kasus seperti hasil yang tidak konsisten. Oleh karena itu, memeriksa faktor kontekstual, seperti budaya organisasi Kang et al. (2020) adalah pilihan utama dan masuk akal yang disarankan oleh banyak

sarjana (Harms & Crede, 2010; Hofstede, 2001; Sadri, Weber, & Gentry, 2011). Penting di sini untuk menunjukkan bahwa beberapa sarjana telah berpendapat tentang pentingnya budaya perusahaan dalam pengembangan kepemimpinan, yaitu, Schlesinger dan Kotter (1992), Bass dan Avolio (1994) Boyatzis, dan McKee (2004), dan Schein (2004).

Menurut Schein (1993), para pemimpin organisasi dihadapkan pada banyak masalah yang dihadapi yang terwujud karena ketidakmampuan pemimpin untuk menganalisis dan mengevaluasi budaya organisasi mereka, "Intinya bagi para pemimpin adalah bahwa mereka tidak menjadi sadar akan budaya". Karena budaya organisasi telah menjadi karakteristik penting yang mempengaruhi perilaku kelompok dan individu dalam suatu organisasi, penelitian ini akan menyelidiki pengaruh budaya perusahaan sebagai variabel moderasi untuk memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan.

Selain menggunakan budaya organisasi sebagai moderator dalam studi saat ini sebagai moderator yang dianalisis menggunakan PLS-SEM, perbaikan metodologi diterapkan untuk mengisi kesenjangan yang belum digunakan oleh penelitian serupa sebelumnya. Dalam penelitian ini, diharapkan employee engagement akan berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dalam budaya organisasi untuk memfasilitasi interaksi.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengaruh kepemimpinan transformasional pada keterlibatan karyawan Keterlibatan

karyawan adalah fenomena yang telah menarik perhatian yang signifikan karena banyak konsekuensi positif yang diinginkan dari keterlibatan karyawan yang menguntungkan perusahaan yang mempekerjakan pekerja (Kolvereid & Isaksen, 2006), dan berdampak pada keberhasilan organisasi (Macey dan Schneider, 2008). Dimulai dengan penelitian Kahn (1990) menggunakan metode grounded theory, peneliti telah memanfaatkannya dalam aplikasi praktis oleh manajer dan praktisi sumber daya manusia (B. Shuck & Wollard, 2010). Menurut Wellins dan Concelman, (2005), employee engagement merupakan kekuatan positif yang memotivasi dan menghubungkan karyawan dengan organisasinya, baik secara emosional, kognitif, maupun fisik. Keterlibatan karyawan adalah "pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan, orang mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama pertunjukan peran" (Kahn, 1990, p. 694). Ibrahim dan Falasi (2014) mendefinisikan bahwa manajer harus memperhatikan pentingnya dan manfaat dari keterlibatan karyawan karena akan meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memimpin organisasi untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, keterikatan karyawan merupakan isu penting bagi pemimpin organisasi karena karyawan adalah aset inti dari setiap organisasi (Lockwood, 2007).

Schaufeli dkk. (2002, p.74) mendefinisikan keterlibatan sebagai "keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan. Semangat dicirikan oleh tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja. Dedikasi mengacu pada untuk menjadi sangat terlibat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa signifikansi dan kebanggaan. Akhirnya, penyerapan ditandai dengan menjadi sepenuhnya terkonsentrasi dan dengan senang hati asyik dengan pekerjaan seseorang" (Schaufeli & Bakker, 2004). Tingkat di mana keadaan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan berorientasi pada hasil perusahaan yang diinginkan disebut sebagai keterlibatan karyawan (Shuck & Wollard, 2010). Salah satu sumber utama keunggulan kompetitif adalah bidang keterlibatan karyawan, dan mungkin berguna dalam membantu perusahaan mengatasi kesulitan yang mungkin mempengaruhi kinerja keuangan atau

produktivitas perusahaan. Para peneliti telah mengidentifikasi beberapa fakta, dan sebuah perusahaan yang memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi telah menawarkan bukti efek bisnis yang menguntungkan (Shuck & Wollard, 2010). Shuck dan Wollard (2010) mengadopsi definisi berikut untuk keterlibatan karyawan: keterlibatan karyawan adalah jumlah di mana seorang karyawan secara emosional, kognitif, dan perilaku terhubung ke hasil berorientasi kerja bisnis. Karena panggilan untuk penelitian lebih lanjut tentang penyebab keterlibatan karyawan dalam kerja pengaturan, beberapa penyelidikan telah melihat ke dalamnya (Kim et al., 2009; Salanova et al., 2005). (Saks, 2006; Wollard & Shuck, 2011). Faktor anteseden yang mengarah pada keterlibatan karyawan dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara dan dapat mencakup anteseden individu dan organisasi yang mengarah pada keterlibatan (Wollard & Shuck, 2011). Faktor anteseden individu dari keterlibatan karyawan, misalnya, satu studi menemukan bahwa pekerja dengan kepribadian proaktif, anteseden individu, lebih mungkin untuk menciptakan sumber daya pekerjaan, dan meningkatkan tingkat keterlibatan pekerja (Bakker et al., 2012). Wollard dan Shuck (2011) mampu mengidentifikasi anteseden organisasi dari keterlibatan karyawan yang diuji secara empiris. Faktor anteseden organisasi ini termasuk sumber daya pekerjaan (Cole et al., 2012), budaya perusahaan, harapan yang jelas, tanggung jawab sosial perusahaan, karakteristik pekerjaan, kesesuaian pekerjaan, tingkat tantangan tugas, harapan manajer, efikasi diri manajer, persepsi karyawan tentang keselamatan tempat kerja, penghargaan, budaya organisasi yang mendukung, dan tipe kepemimpinan yang digunakan (Hale, 2016). Dalam literatur keterlibatan karyawan, baik kepemimpinan transformasional dan sumber daya pekerjaan biasanya diperiksa sebagai prediktor keterlibatan yang tidak terkait (Cole et al., 2012; Kopperud et al., 2014)

Sulit untuk menemukan definisi yang jelas tentang kepemimpinan, tetapi semua setuju bahwa itu adalah proses mempengaruhi individu untuk membantu mereka mencapai tujuan mereka (Northouse, 2012). Manajer berada dalam posisi berpengaruh; sehingga mereka memiliki akses dan dapat menggunakan sumber daya untuk keberhasilan organisasi (Bakar & Mahmood, 2014; Bento, 2011; Gappa, Austin, & Trice, 2007; Yukl & Mahsud, 2010). Burns (1978) mempopulerkan gagasan kepemimpinan transformasional, yang sebelumnya menjadi perhatian oleh Downton (1973). Dalam iklim bisnis saat ini, ide permintaan tinggi untuk tim dalam mencari motivasi dan pemberdayaan saat menghadapi ketidakpastian sangat populer (Northouse, 2012). Kepemimpinan transformasional, seperti yang dijelaskan oleh Burns (1978), adalah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan satu sama lain ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi. Pendekatannya menekankan hubungan antara pemimpin dan pengikut, yang sangat penting untuk mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian awal oleh Burn dan rekan-rekannya, interaksi transaksional dianggap transaksional, dengan penghargaan dan hukuman digunakan untuk memotivasi pengikut. Interaksi transformasional, di sisi lain, dipandang sebagai inspirasi dan menggairahkan bagi pengikut untuk meningkatkan kinerja dan etika mereka dengan berfokus pada visi yang kuat.

Bass (1985) memperluas konsep kepemimpinan transformasional dan pentingnya perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dengan menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi dan menggairahkan pengikut untuk kinerja yang hebat melalui visi, sedangkan pemimpin transaksional memotivasi dan memanipulasi penghargaan. Pemimpin transformasional memotivasi dengan meningkatkan kesadaran pengikut akan pentingnya tujuan yang tinggi, membuat mereka melihat organisasi di atas kepentingan mereka, dan membantu mengalihkan fokus pengikut untuk berkonsentrasi pada kebutuhan yang lebih khusus (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Bass, 1985). ; Bass & Avolio, 1994). Van Knippenberg dan Sitkin (2013) mengkritik

gagasan tersebut dengan alasan bahwa definisi yang jelas tentang apa yang oleh seorang dipaparkan pemimpin transformatif tidak ada. Sebaliknya, para sarjana menggunakan pendekatan berbasis hasil untuk menggambarkan kepemimpinan transformatif, seperti mendorong pengikut berkinerja tinggi. Namun, menurut Balwant (2017, p. 4), seorang pemimpin transformasional adalah orang yang memiliki "kepemimpinan yang berfokus pada visi yang menggunakan perilaku untuk mengekspresikan visi secara positif, memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang selaras dengan visi, dan model pendekatan positif untuk memecahkan masalah untuk mendorong pertumbuhan pengikut."

Empat komponen, diulangi empat I, telah dicirikan sebagai karakteristik pemimpin transformasional: "karisma atau pengaruh yang diidealkan, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian pribadi" (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993). Mayoritas studi tentang kepemimpinan transformasional telah berkonsentrasi pada empat komponen ini dan pengaruhnya terhadap tiga jenis pengikut dan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki pengikut yang lebih senang yang merasa diberdayakan dan didorong untuk melaksanakan tugas mereka, menurut penelitian (Masi & Cooke, 2000; Ross & Offermann, 1997). Pengikut pemimpin transformatif sering melakukan lebih banyak upaya, membangun kelompok kerja yang lebih sukses, dan mendapat manfaat dari peningkatan kemandirian dan kinerja (Bass, 1985; Yammarino & Bass, 1990; Yammarino, Spanger, & Bass, 1993). Demi studi ini, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai memotivasi dan memotivasi pengikut untuk melakukan di atas harapan, secara intelektual merangsang, dan memberikan pemikiran pribadi untuk kepentingan diri orang lain untuk memajukan tujuan kolektif yang lebih besar (Bass, 1985).

Balwant, Rehaana, dan Singh (2019) menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan transformatif visioner harus meningkatkan keterlibatan karyawan dalam tiga cara. Untuk memulai, visi yang menarik dapat membantu karyawan dalam menginternalisasi tujuan dan nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, karyawan dapat menjadi terlibat sebagai akibat dari kepastian mereka mengenai hubungan antara tindakan mereka dan masa depan organisasi mereka. Kedua, komunikasi yang menginspirasi memiliki potensi untuk melibatkan karyawan melalui penularan emosional. Penularan emosional didefinisikan sebagai "mekanisme bawah sadar di mana suasana hati ditransmisikan melalui peniruan tampilan" (Barger dan Grandey, 2006, hal. 1229). Karyawan cenderung terinfeksi oleh emosi pemimpin mereka pada tingkat bawah sadar dan fisiologis" (Barger dan Grandey, 2006). Ketiga, penting untuk stimulasi intelektual bahwa para pemimpin mendorong orang untuk secara kritis menyelidiki tantangan di tempat kerja dan menemukan solusi inovatif. seorang pemimpin juga dapat memengaruhi keyakinan pekerja bahwa pekerjaan itu lebih sulit, serta pandangan mereka tentang otonomi pekerjaan. Akibatnya, karyawan akan lebih terlibat." perilaku kepemimpinan transformasional harus menginspirasi orang untuk terlibat karena para pemimpin menunjukkan minat yang nyata dalam peran pekerjaan mereka (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan employee engagement di berbagai perusahaan, mulai dari organisasi jasa (Hoon Song et al., 2012; Vincent-Hopier et al., 2012). Berdasarkan penjelasan tersebut, kami berhipotesis bahwa

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan

Efek moderasi budaya organisasi

Pettigrew (1979) menggambarkan budaya organisasi sebagai sistem makna yang diterima untuk kelompok tertentu, bertindak secara publik dan kolektif, seperti yang Pettigrew menjelaskan, pada periode tertentu. Cameron dan Quinn (2011) juga menggambarkan budaya organisasi sebagai dicirikan oleh apa yang dihargai, gaya kepemimpinan, bahasa dan simbol, proses dan rutinitas, dan kriteria keberhasilan yang membantu membedakan

perusahaan. Kerangka kerja OC oleh Schein (2004) menyajikan pendekatan tiga tingkat untuk lebih memahami banyak aspek Artefak OC termasuk bangunan, bahasa tertulis dan lisan, teknologi, dan barang adalah bagian dari "tingkat permukaan" budaya perusahaan (Schein, 2004). Berikutnya adalah seperangkat nilai yang telah diterima oleh masyarakat. Peduli atau peduli pada orang lain adalah tanda nilai. Nilai tidak mudah diamati tetapi harus disimpulkan dari menganalisis artefak. Dengan demikian, ketika nilai-nilai menjadi mapan sebagai keyakinan, mereka mulai mencerminkan nilai-nilai bersama seluruh organisasi dan anggotanya (Bess & Dee, 2008). Seiring berjalannya waktu, keyakinan dan nilai tersebut perlahan berubah menjadi asumsi yang didukung oleh berbagai norma, yang mengandung keyakinan dan persepsi (Schein, 2004).

Akhirnya, menurut Schein (2004), OC berasal dari filosofi pendirinya dan sangat mempengaruhi kriteria seleksi karyawan. Selanjutnya, apa yang dilakukan pemimpin menentukan perilaku yang dapat ditoleransi secara keseluruhan dan apa yang tidak dapat ditoleransi. Karyawan melalui adaptasi (bersosialisasi) dengan budaya, yang tergantung pada pencocokan nilai-nilai karyawan dengan organisasi.

Para peneliti (Cameron dan Quinn, 2011) percaya bahwa ada beberapa jenis budaya organisasi, dan ini dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa dimensi konten. Dalam studi seperti berdiri, budaya organisasi (OC) didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan asumsi yang abadi dan implisit yang menjadi ciri organisasi dan anggotanya, dan keempat jenis ini diatur dalam hierarki linier, dimulai dengan Clanship, kemudian melanjutkan ke Adhocracy, Market, and Hierarchy (Cameron & Quinn, 2011).. Enam karakteristik organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: karakteristik operasional, pemimpin organisasi, dan manajemen tenaga kerja. Berdasarkan penelitian Balwant et al. (2019), kepemimpinan transformatif terkait dengan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Hasil studi mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformatif dikaitkan dengan employee engagement (Chin, Lok, dan Kong, 2019). Kepemimpinan transformasional lebih baik dikaitkan dengan keterlibatan karyawan, menurut penelitian oleh Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, dan Espevik (2014). (Jena, Pradhan, & Panigrahy, 2018) semua tentang kreativitas (Datche & Mukulu, 2015). Kepemimpinan transformasional tidak secara langsung berdampak pada keterlibatan karyawan; namun, hal itu dicapai melalui kecerdasan emosional. Selain itu, Prochazka, Gilova, dan Vaculik (2017) mencatat.

Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan, tetapi karena hubungan ini bergantung pada faktor eksternal, pengaruhnya tidak konsisten. Salah satu temuan menarik adalah bahwa kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi kreativitas mungkin menetralkan hubungan itu. kreatif Menurut (Cole et al., 2012), pengaruh sumber daya kerja terhadap kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan kurang menonjol pada kelompok kepemimpinan transformasional tinggi. Bahkan, Blomme et al. (2015) menemukan bahwa Berdasarkan studi ekstensif yang telah dilakukan, sediakan sumber daya pekerjaan yang diperlukan seperti kontrol pekerjaan, akses ke pengetahuan, bantuan supervisor, dan tempat kerja yang inovatif. Kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan keterlibatan karyawan saat sumber daya kerja meningkat, menurut Balwant et al. (2019)." Budaya organisasi serta sumber daya pekerjaan didasarkan pada teori berbasis sumber daya (Lindstrom et al., 2000). Setelah teori dipahami, itu diatur menurut struktur berikut:

H2: Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan employee engagement akan lebih kuat ketika budaya organisasi tinggi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan survei kuantitatif menggunakan kuesioner, stratified random sampling dengan pengumpulan data dimulai dari Juli sampai September 2020. Target responden adalah manajer, supervisor dan staf, Menurut Cohen (1992), ukuran sampel yang direkomendasikan untuk data yang akan dianalisis di SmartPLS3 dengan tingkat signifikan 5%, diharapkan R^2 dari 0,5, sampel minimum yang direkomendasikan adalah 42. Kami menggunakan SmartPLS3 untuk menganalisis data karena sangat cocok untuk sampel kecil dengan model yang kompleks, metode berorientasi prediksi yang tidak memerlukan teori yang kuat (Henseler et al., 2014) Kuesioner menggunakan skala Likert 5 dari kuat sangat tidak setuju (1).sangat setuju (5).

Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 1990). MLQ mengukur dua belas faktor kepemimpinan, lima di antaranya bersifat transformasional. Faktor-faktor transformasional ini digabungkan, untuk mengukur empat I kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Dalam studi ini, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) telah dipilih oleh studi saat ini sebagai instrumen untuk mengukur budaya organisasi, karena merupakan gambaran kuantitatif dari budaya secara keseluruhan, mengukur enam dimensi kunci yang membuat perbedaan, banyak digunakan dan kerangka kerja yang divalidasi, dan mengikuti metode langkah demi langkah dan mudah digunakan (Schein, 2004). OCAI memungkinkan analisis dan penentuan jenis budaya organisasi yang dominan serta kekuatan dan kesesuaiannya (Cameron & Quinn, 2011). Keterlibatan dinilai dengan Skala Keterlibatan Kerja Utrecht (UWES; Schaufeli et al., 2002a). Item UWES dikelompokkan menjadi tiga sub-skala yang mencerminkan dimensi dasar keterlibatan: Vigor (VI) (enam item; misalnya, 'Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja'); Dedication (DE) (lima item; misalnya, 'Saya antusias dengan pekerjaan saya'), dan Absorption (AB) (enam item; misalnya, 'Ketika saya bekerja, saya melupakan semua hal lain di sekitar saya').

HASIL

Ukuran sampel adalah 86 pegawai negeri pada SKPD di Kota Banjarmasin, dengan responden laki-laki mewakili persentase yang hampir sama dari total sampel (48,3%) dibandingkan dengan responden perempuan (51,7%). Mayoritas responden adalah staf (48,3%), sedangkan 26,7% adalah manajer. Sebagian besar Responden (45%) memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, dan hanya 28,3% yang memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun.

Nilai rata-rata variabel tertinggi adalah kepemimpinan Transformasional (3,72), diikuti oleh budaya organisasi (3,71), dan employee engagement (3,67). seperti terlihat pada Tabel 1

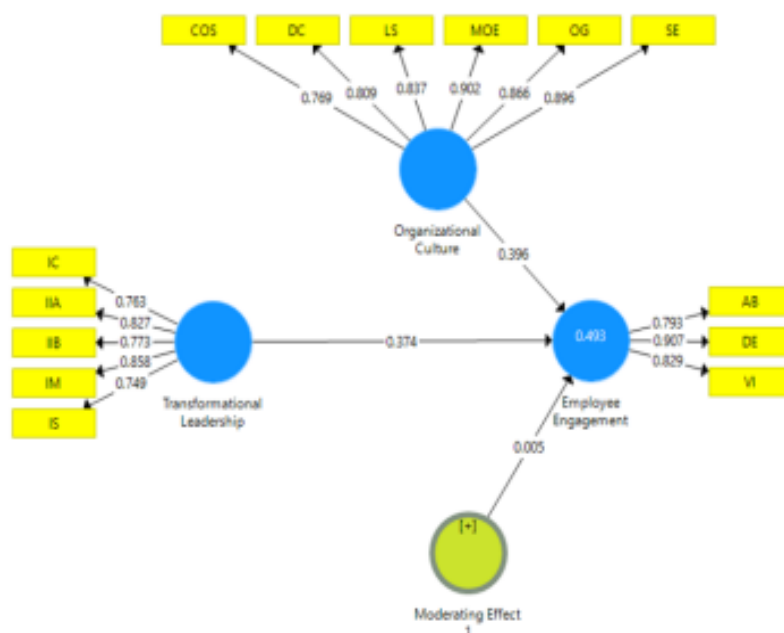
Tabel 1. Nilai Rerata Variabel

	Keterikatan Karyawan	Kepemimpinan Transformasional	Organisasi Budaya
Rerata	3.67	3.72	3.71
Std. Deviasi	0.289	0.231	0.460

Manajer mempersepsikan tingkat keterikatan karyawan adalah yang tertinggi (3,7) dan keterikatan karyawan yang dirasakan lebih tua, adalah yang tertinggi (3,83). Kelompok usia paling senior menganggap pemimpin mereka sebagai pemimpin transformasional (3,8). Dimensi budaya organisasi memiliki skor keberhasilan tertinggi artinya organisasi mendefinisikan kesuksesan berdasarkan produk yang paling unik atau terbaru yang dipilih dengan jenis rang tinggi adalah COS2 (4,17) yang mengatakan bahwa responden merasa bahwa mereka adalah pemimpin produk dan inovator. Dimensi tertinggi kedua adalah penekanan strategis berarti strategi yang mendefinisikan bidang-bidang penting. kedua Skor tertinggi untuk sebuah organisasi menekankan perolehan sumber daya baru untuk menciptakan tantangan baru (3,9). Jenis budaya organisasi dapat dilihat dengan memetakan empat tipe dalam enam dimensi budaya OCAI (Gambar 1) menunjukkan tipe budaya yang dominan di rumah sakit. Budaya tipe Pasar adalah yang paling umum (3,84), diikuti oleh dan Adhocracy (3,73) dan Hirarki (3,69), dan Clan (3,547). Secara keseluruhan, budaya persepsi responden sebagian besar diwakili oleh budaya pasar, yang nilai-nilai inti sebagai hasil

organisasi yang berorientasi pada menjadi perhatian utama adalah untuk menyelesaikan pekerjaan, agresif, daya saing yang kuat dan fokus yang berorientasi pada hasil.

Model penelitian ditunjukkan pada Gambar 1, yang terdiri dari model dalam dan model luar, dan dapat dievaluasi menjadi dua jenis evaluasi: 1) evaluasi model pengukuran dan 2) evaluasi model struktural.



Gambar 1. Model Penelitian

Seperti ditunjukkan pada Gambar 1, outer indicator loading, memiliki nilai semua lebih besar dari 0,7, dengan koefisien jalur 0,374 dan R² of 0,493, menunjukkan bahwa model struktural memiliki koefisien determinasi yang baik. Reliabilitas konsistensi internal ditetapkan berarti reliabilitas komposit dan koefisien alpha Cronbach melebihi 0,70 (Hair et al., 2014). Hasil dari laporan algoritma pada SmartPLS3 ditunjukkan pada Tabel 2 di bawah

ini.

Tabel 2 Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Tabel 2. Hasil dari Faktor Analisis Reliabilitas

Faktor	No. Item	Faktor Loading	Cronbach α	CR	AVE
EE – TFL	3	0,797-0,816	0,713	0,829	0,761
EL – OC	3	0,812-0,824	0,821	0,866	0,799
OC – EE	8	0,779-0,805	0,835	0,891	0,780

Sumber: Hasil olah data, 2022

variance extracted (AVE) yang digunakan untuk menguji validitas konvergen, dengan semua nilai konstruk di atas 0,50, menunjukkan validitas konvergen telah ditetapkan. Menentukan apakah model struktural kolinear atau tidak dilakukan dengan menganalisis untuk masalah cross-variance (VIF), koefisien jalur (β), koefisien determinasi (R^2), dan ukuran efek (f^2) (Hair et al., 2014). R^2 adalah angka antara 0 dan 1, dengan skor yang lebih tinggi berarti lebih akurat. Nilai R^2 variabel asli 0,25, 0,5, atau 0,75 mungkin ditampilkan sebagai ringan, sedang, atau cukup besar (JF Hair et al., 2011). Nilai koefisien korelasi 0 menunjukkan tidak ada hubungan, sedangkan nilai berkisar antara -1,00 hingga 1,00 menunjukkan seberapa kuat hubungan antara dua variabel. Memasukkan informasi seperti ini membantu memberikan kredit di mana kredit jatuh tempo dan memberikan pengetahuan penting. Ukuran tumbukan kecil, sedang, dan tinggi ditunjukkan oleh nilai f^2 mulai dari .02, .15, dan .35. (Cohen, 1988). Model menunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Model Struktural evaluasi

Hubungan	Koefisien Jalur	(R^2)	VIF	(f^2)
Kepemimpinan Transformasional → Keterikatan Pegawai	0,374	0,493	2,070	0,133

Catatan: * signifikan pada 0,05 (1-tailed)

Koefisien jalur (β) menunjukkan korelasi sedang antara kepemimpinan transformasional dan employee engagement (0,374), menghasilkan koefisien determinasi R^2 sebesar 0,493 yang tergolong sedang. Variabel employee engagement dijelaskan oleh 49,3% dari kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, 50,7% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak tersentuh oleh penelitian ini, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3, nilai VIF di bawah 5 menunjukkan tidak ada masalah kolinearitas. F^2 menilai pengaruh komparatif variabel prediktor terhadap variabel independen (Hair et al., 2014). Hasil penelitian menunjukkan untuk penelitian saat ini bahwa model memiliki ukuran efek sedang.

Langkah analitik terakhir menggunakan SmartPLS untuk memeriksa asosiasi yang diprediksi menggunakan perhitungan bootstrap untuk melihat apakah koefisien rute signifikan. Menghitung nilai t empiris (yang jika lebih besar dari nilai kritis), dan kemudian melakukan uji signifikansi pada probabilitas kesalahan tertentu, dikenal sebagai bootstrap.

nilai 1,65 digunakan untuk uji satu sisi karena ambang batas signifikansi 5 persen digunakan (Hair et al., 2014). Dengan kata lain, untuk melakukan studi bootstrap, Anda membutuhkan lebih dari sekadar jumlah pengamatan yang valid dalam kumpulan data asli; 5000 adalah jumlah maksimum sampel bootstrap yang disarankan oleh Hair et al. (2014). Kemungkinan asosiasi langsung ini diperiksa:

H1: Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada keterlibatan karyawan

H2: Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan akan lebih kuat ketika budaya organisasi tinggi

Untuk menilai pentingnya koefisien jalur, tes bootstrap adalah digunakan untuk menghitung nilai t empiris yang lebih besar dari nilai kritis (nilai distribusi t). Koefisien signifikan ketika tingkat kesalahan adalah 5% atau di bawah. Ukuran sampel yang Hair et al. (2014) yang diusulkan adalah 5000. Mereka menyarankan untuk menggunakan satu ekor nilai-t, yang ditetapkan pada 1,65, dan nilai-p 0,05 (pada = 5%) (Hair et al., 2014). Hasilnya dilaporkan pada Tabel 4

Tabel 4 Pengujian hipotesis untuk model penelitian

Hubungan	Koefisien Jalur	T Statistik	Nilai P	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Keterikatan pegawai	0,374	2,750	0,003	H1 diterima
Moderating Effect 1 → Keterlibatan pegawai	0,005	0,049	0,481	H2 ditolak

Catatan: * signifikan pada 0,05 (1-tailed)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan employee engagement pada p-value (0,003), dan t = (2,750), memberikan bukti bahwa H1 didukung. Efek moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement hanya menunjukkan 0,005 (kecil) dengan P-value (0,481) dan T-statistik (0,049). Hasilnya menunjukkan bahwa H2 tidak didukung.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Nilai rata-rata employee engagement adalah 3,67 pada skala Likert 1-5 tergolong baik. Rerata skor bervariasi sesuai dengan Jabatan dan Usia Responden. Persepsi staf tentang keterlibatan karyawan berada di skor terendah (3,6), sedangkan persepsi manajer supervisor adalah yang tertinggi (3,7), sedangkan keterlibatan karyawan dianggap rendah sebagian besar oleh kelompok yang lebih muda 20-30 tahun.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan peningkatan keterikatan karyawan, yang menunjukkan bahwa secara linier peningkatan keterlibatan karyawan diiringi dengan peningkatan kepemimpinan transformasional. Hal ini sesuai dengan penelitian Balwant et al. (2019) tentang kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan menemukan korelasi positif.

Kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan keterlibatan karyawan, menurut temuan penelitian (Chin et al., 2019). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian lain yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan (Breevaart et al., 2014; Jena et al., 2018; Mozammel & Haan, 2016; Datche & Mukulu, 2015).

Satu kesimpulan tambahan yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional memberikan motivasi luar yang paling kuat di antara banyak dimensi kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, RSPI harus menonjolkan aspek dimensi dalam, yaitu membicarakan masa depan secara positif dan penuh semangat, serta menyajikan pandangan yang menarik tentang masa kini.

situasi secara rinci, untuk merangsang keterlibatan karyawan. Untuk memverifikasi hipotesis tersebut, dilakukan eksperimen terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan. Berdasarkan hasil percobaan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan ketika budaya organisasi perusahaan berorientasi pada tipe pasar. Penelitian terbaru (Ochalski, 2016) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin terbukti sama dengan Ochalski (2015).

KESIMPULAN

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi keterlibatan karyawan di SKPD Kota Banjarmasin, dan penelitian kami menunjukkan bahwa atasan dan kepala bagian sangat terlibat dalam proses tersebut. Tujuan utama kedua adalah untuk melihat bagaimana kepemimpinan transformatif berkorelasi dengan keterlibatan pegawai. Keterlibatan karyawan ditemukan berkorelasi positif dengan kepemimpinan transformatif. Tujuan ketiga penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional mungkin berdampak pada tingkat keterlibatan pegawai. Meskipun budaya organisasi terbukti tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformatif dan keterlibatan karyawan, namun keduanya saling terkait.

Lebih banyak perhatian telah diberikan pada variabel kepemimpinan yang terkait dengan keterlibatan karyawan. Upaya ini telah membuka jalan bagi pimpinan untuk menerapkan lebih banyak prediktor kepemimpinan untuk menjaga pegawai tetap terlibat dan bahagia di tempat kerja. Tujuan akhirnya adalah pengetahuan tentang apa yang perlu dilakukan untuk mengembangkan keterlibatan karyawan yang penting dalam mempengaruhi organisasi dan individu untuk mencapai tujuan tertinggi dan keunggulan kinerja. Pemimpin dapat menggabungkan temuan terkini yang menunjukkan dimensi kepemimpinan transformasional sebagai prediktor keterlibatan karyawan dengan pendekatan keterampilan untuk mengembangkan upaya keterlibatan karyawan yang komprehensif. Misalnya, mendorong budaya yang dapat mendorong pemimpin membangun tim didorong oleh nilai komitmen untuk menghasilkan efektivitas melalui partisipasi, yang memoderasi kemampuan pemimpin untuk mengendalikan emosi agar berdampak pada proses kepemimpinan transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor

- Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Balwant, PT, Rehaana, M., & Singh, R. (2019). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691-715.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizational performance through transformational leadership. In: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Basuki, 2020, *Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif*, Media Sains Indonesia Bandung
- Bess, J., & Dee, J. (2008). *Understanding college and university organization: Dynamics of the system* (Vol. 2): Stylus Publishing, LLC.
- Bilal Bin, S., Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, SI (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement: *Znanstveno-Strucni Casopis. Ekonomska Istrazivanja*, 32(1)..
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: Boosting productivity in turbulent times. *Organization development journal*, 25(2).
- Chin, TL, Lok, SYP, & Kong, PKP (2019). Does Transformational Leadership Influence Employee Engagement. *Global Business and Management Research*, 11(2), 92-97. .
- Datche, AE, & Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Journal Issues ISSN*, 2350, 157X.
- Fukumura, Y. E., Schott, J. M., Lucas, G. M., Becerik-Gerber, B., and Roll, S. C. (2021). Negotiating time and space when working from home: experiences during COVID-19. *OTJR: Occupation, Participation and Health*, 41(4), 223-231. <https://doi.org/10.1177/15394492211033830>
- Hale, RT (2016). *Towards a better understanding of employee engagement: Factors that explain employee engagement*. (Ph.D.), Capella University, Ann Arbor. Retrieved from ABI/INFORM Collection; Publicly Available Content Database database. (10133018)
- Jena, LK, Pradhan, S., & Panigrahy, NP (2018). Pursuit of organizational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Kang, JY, Lee, MK, Fairchild, EM, Caubet, SL, Peters, DE, Beliles, GR, & Matti, LK (2020). Relationships Among Organizational Values, Employee Engagement, and Patient Satisfaction in an Academic Medical Center. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 4(1), 8-20.
- Kolvereid, L., & Isaksen, E. (2006). New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of business venturing*, 21(6), 866-885.
- Milhem, M., Muda, H., & Khalil, A. (2019). The Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Employee Engagement: The Mediating Effect of Leader's Emotional Intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), 33-4
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California management review*, 16(2).
- Mozammel, S., & Haan, P. (2016). Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 43-55.
- Ochalski, S. (2016). The moderating role of emotional intelligence on the relationship between transformational leadership and work engagement. *International Leadership Journal*, 8(2), 68-87.
- Paulsen, J., & McCormick, AC (2020). Reassessing disparities in online learner student engagement in higher education. *Educational Researcher*, 49(1), 20-29.

- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 570-581.
- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The relationship between transformational leadership and engagement: Self- efficacy as a mediator. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 22-33.
- Salau, O., Oludayo, O., Falola, H., Olokundun, M., Ibidunni, S., & Atolagbe, T. (2018). Integrated datasets on transformational leadership attributes and employee engagement: The moderating role of job satisfaction in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) industry. *Data in brief*, 19, 2329-2335.
- Sanders, C. (2017). Student engagement and post-college outcomes: A comparison of formative and reflective models.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Widyanti, Rahmi, 2020, *Perilaku Organisasi: Teori dan Konsep*, Media Sains Indonesia, Bandung.