Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keterlibatan Pegawai Dan Kinerja (Studi pada Pegawai Sektor Publik)

Khuzaini[1], Basuki[2], Rahmi Widyanti[3] dan Deli Anhar[4]
Email: msibasukidr@gmail.com

[1,2,3,4]Fakultas Ekonomi Universitas Islam Kalimantan MAB

Diterima	*Perbaikan*	*Diterbitkan*
5 September 2023	*30 September 2023*	*29 Oktober 2023*

ABSTRACT

Leadership in an organization is a central position in moving employees to achieve optimal performance. This research aims to analyze the influence of leadership on employee performance in the public service sector with employee involvement as a mediating variable. Data analysis uses path analysis. This research also describes the variables of leadership, involvement and employee performance using a questionnaire. This research tries to prove that employee involvement is a variable that influences employee performance so that employee involvement acts as a mediating variable.

Keywords: Leadership, enggament of employees, performance, public service

PENDAHULUAN

Pada saat ini dominasi teknologi digital memaksa kita untuk hidup di era digital. Hal tersebut mengubah cara pandang kehidupan dan menciptakan pergerakan besar di seluruh dunia mulai dari menyediakan aksesibilitas di berbagai aspek yang terkadang menimbulkan masalah yang tidak terkendali dalam pemanfaatan teknologi. Hal ini dialami oleh perusahaan yang menghadapi domain bisnis yang dinamis di Era Digital. Di era sekarang ini, teknologi digital menjadi faktor utama penyebab pergerakan domain bisnis. Tidak hanya untuk membuka pasar potensial baru tetapi juga dapat menjadi ancaman seperti pesaing bisnis dan perubahan perilaku karyawan. Ancaman dan peluang yang berpotensi muncul perlu mendapat perhatian, terutama yang berkaitan dengan karyawan atau sumber daya manusia. Karyawan merupakan elemen utama dalam menjalankan setiap kegiatan bisnis suatu perusahaan dan perlu dipersiapkan dengan baik untuk menghadapi era ini. Karyawan merupakan aset penting perusahaan karena perannya sebagai pelaksana strategi perusahaan. Aset ini sebagian besar menangani teknologi digital mulai dari komunikasi, dokumentasi, proses, dan analisis data. Karyawan melakukan berbagai aktivitas pekerjaan dan memberikan hasil yang diharapkan atau lebih baik yang ditentukan oleh perusahaan. Ini disebut sebagai kinerja. Ivancevich (2010), kinerja adalah pencapaian kinerja aktual dalam periode tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan berbagai upaya untuk menciptakan kinerja yang lebih baik.

Salah satunya adalah menciptakan pegawai yang terlibat penuh dalam kegiatan organisasi atau perusahaan dan membuat mereka memiliki semangat dalam keterlibatan karyawan. Dajani (2015) juga menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Employee engagement menunjukkan komitmen karyawan yang baik baik secara emosional maupun intelektual terhadap prestasi kerja, misi, dan visi organisasi. Ini adalah tingkat emosional individu baik positif maupun negatif yang melekat pada perusahaan, pekerjaan, dan rekan kerja. Pentingnya employee engagement dalam suatu perusahaan mempengaruhi perilaku karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Salah satunya adalah perilaku yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Keterlibatan karyawan dapat ditumbuhkan oleh peran seorang pemimpin. Seorang pemimpin mungkin tidak memiliki kepemimpinan yang tepat. Ini juga berlaku untuk individu yang kepemimpinannya tepat tetapi dia mungkin bukan pemimpin perusahaan. Di Era Digital ini, seorang pemimpin perlu memiliki kepemimpinan yang efektif. Anitha (2014), kepemimpinan yang efektif adalah perilaku yang mendukung keterlibatan karyawan, mencerminkan kesadaran pribadi, mengkomunikasikan dan menyampaikan informasi dengan cemerlang, transparan, dan menunjukkan sikap hormat kepada perusahaan dan karyawan. Salah satu Badan Usaha Milik Daerah di Pati yang terkemuka di bidang jasa perbankan adalah BPR Bank Daerah Pati (BPR Pati). Hal ini terkena berbagai perubahan Era Digital. Beberapa fenomena yang berhubungan dengan kinerja aktual, seperti Skor Pencapaian Kinerja Target Individu Tahun 2016 – 2018.

Tabel 1. Skor Pencapaian Kinerja Target Individu Prestasi

ITP	Jumlah Pegawai		
	2019	2020	2021
95 – 100	4	2	
90 – 94,9	27	25	29
85 – 89,9	24	21	27
80 – 84,9	17	19	14
75 – 79,9	10	23	32
Total	82	90	102

Sumber: Biro Kepegawaian Pemko Banjarmasin, 2022

Pada tahun 2021, skornya adalah 75 – 79,9, mencapai 32 karyawan atau 31% dari jumlah

keseluruhan. Hal itu menunjukkan kinerja yang sebenarnya belum maksimal.

Tabel 2. Pengukuran Keterlibatan Karyawan

No	Pertanyaan	Skor	Kriteria
1	Tahukah Anda apa yang diharapkan dari Anda dalam melakukan pekerjaan Anda?	4,05	Terlibat
2	Apakah Anda memiliki alat dan bahan yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan tepat?	3,63	Terlibat
3	Dalam melakukan pekerjaan Anda, apakah Anda memiliki perubahan untuk melakukan yang terbaik dari Anda setiap hari?	3,63	Terlibat
4	Di akhir pekan, apakah Anda memiliki pengakuan atau	3,35	Tidak Terlibat
Tidak Ada	pujian yang berhubungan dengan pekerjaan Anda yang sudah selesai sebelumnya dengan baik?		
5	Apakah atasan Anda atau seseorang di tempat kerja Anda peduli kepada Anda sebagai manusia?	3,88	Terlibat
6	Apakah ada orang yang memotivasi Anda untuk mengembangkan diri?	3,59	Terlibat
7	Di tempat kerja Anda, apakah pendapat Anda benar-benar dipertimbangkan?	3,31	Tidak Terlibat
8	Apakah misi dan tujuan organisasi membuat Anda menjadi individu yang penting bagi organisasi?	3,95	Terlibat

9	Apakah rekan kerja Anda memiliki komitmen untuk mempromosikan pekerjaan berkualitas tinggi?	4,09	Terlibat
10	Apakah Anda memiliki teman dekat di tempat kerja?	3,92	Terlibat
11	Dalam enam bulan terakhir ini, apakah ada seseorang yang berbicara atau menyarankan tentang kemajuan kinerja Anda?	2,87	Tidak Bertunangan
12	Dalam satu tahun terakhir ini, apakah Anda pernah mendapat kesempatan untuk belajar dan berkembang?	3,74	Terlibat
	Rata-rata	3,67	Terlibat

Berdasarkan hasil survey employee engagement menunjukkan bahwa karyawan sudah berada pada level engagement. Namun, kepuasan mereka terhadap kepemimpinan masih perlu ditingkatkan. Dajani (2015) mengungkapkan bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap employee engagement yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gerard H, Sijts, & Dan Crim (2006) dengan judul "Apa yang paling melibatkan karyawan, atau Sepuluh C dari keterlibatan karyawan" yang menyatakan bahwa "Pemimpin harus secara aktif mencoba mengidentifikasi tingkat keterlibatan dalam organisasi mereka, menemukan alasan di balik kurangnya keterlibatan penuh, berusaha untuk menghilangkan alasan dan menerapkan strategi perilaku yang memfasilitasi keterlibatan penuh. Keterlibatan karyawan sulit dicapai jika tidak didukung oleh para pemimpin." Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Maha Ahmed Zaki Dajani (2015) berjudul "Pengaruh Employee Engagement pada Job Performance dan Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector". Dia berpendapat "Kepemimpinan memiliki kekuatan prediksi tertinggi dari keterlibatan karyawan; itu dapat dijelaskan 62,4% dari total varians keterikatan karyawan." Disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki kekuatan prediktif tertinggi dalam manajemen karyawan dengan total varians sebesar 62,4$ mempengaruhi keterlibatan karyawan. Dia juga menyatakan bahwa "Keterlibatan karyawan tampaknya menjadi prediktor yang lebih baik untuk kinerja pekerjaan yang menjelaskan 14,9% dari total variansnya, dibandingkan dengan komitmen organisasi yang hanya 4,4% dari total

variansnya." Keterlibatan karyawan merupakan prediktor yang lebih baik yang mampu menjelaskan 14,9% dari total varians, dibandingkan dengan komitmen organisasi yang hanya mampu menjelaskan 4,4% dari total varians. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi employee engagement yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Temuan Urban Ljungquist dan Henrik Sällberg (2017) berjudul "Leadership and Employee Engagement in Organizations: an Analysis on Correlation" menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi untuk berkembang dan berhasil. Sementara itu, keterlibatan karyawan dianggap sebagai faktor kunci efisiensi, keberhasilan, dan pencapaian organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendukung literatur sebelumnya yang menghubungkan kepemimpinan dengan keberhasilan organisasi melalui kepemimpinan positif yang mempengaruhi employee engagement. Survei tersebut memberikan kesamaan yang menarik tentang pentingnya karyawan dalam keterlibatan mereka di tempat kerja. Kesamaan lain juga mengarah pada fakta bahwa fokus pada peningkatan keterampilan kepemimpinan akan meningkatkan keterlibatan karyawan. Penelitian ini menunjukkan korelasi antara kepemimpinan dan keterlibatan karyawan dieksplorasi secara teoritis dan diuji secara empiris dalam organisasi terstruktur terisolasi.

Blazej Motyka (2018) berjudul "Employee Engagement and Performance: a Systematic Literature Review" menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang buruk adalah masalah ekonomi global yang paling mengkhawatirkan. Konsekuensi potensial dari fenomena ini adalah penyimpangan kinerja. Oleh karena itu, penting untuk memahami konsep keterlibatan kerja, artinya bagi karyawan, dan implikasinya bagi pengusaha. Penelitian ini menyajikan temuan yang berhubungan dengan keterlibatan karyawan dan berbagai kategori kinerja. Temuan pratinjau menunjukkan ada korelasi yang signifikan secara statistik antara keterlibatan karyawan dan berbagai kategori dan subkategori kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, dapat disusun model konseptual yang menunjukkan variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas dan keterikatan karyawan sebagai moderator sedangkan kinerja aktual sebagai variabel terikat.

Kepemimpinan

Kreitner dan Kinicki (2010), kepemimpinan didefinisikan sebagai proses individu untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan kolektif. Robbins dan Judge (2007), kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai visi dan misi yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah kata sifat, perilaku pribadi, pengaruh kepada orang lain, pola interaksional, dan kerjasama kerjasama antar peran, posisi administratif, dan persepsi lain yang berhubungan dengan legitimasi pengaruh (Wahjosumidjo, 2008). Ini adalah fenomena interaksi sosial yang kompleks yang mungkin tidak terbaca. Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok lain yang tergabung dalam komunitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Danim, 2010).

Dengan demikian, peran pemimpin dalam suatu organisasi adalah memberikan pengaruh motivasi, semangat, keamanan, kualitas kerja dan pencapaian organisasi, serta berperan dalam memotivasi baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sifat individu yang mengacu pada interaksi sehingga terjadi kesinambungan dalam bentuk hubungan individu atau kelompok dalam suatu komunitas yang ditentukan. Kadarusman (2012), kepemimpinan dibagi menjadi tiga: (1) kepemimpinan diri sendiri, (2) kepemimpinan tim, dan (3) kepemimpinan organisasi. Self leadership adalah kemampuan untuk memimpin diri sendiri agar tidak gagal dalam menjalani hidup. Kepemimpinan tim didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengelola orang lain di mana pemimpin disebut pemimpin tim. Dia harus memahami tanggung jawabnya, kondisi bawahannya, kesediaannya untuk terlibat dalam tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawabnya, dan komitmennya untuk memimpin bawahannya mengeksplorasi kapasitas mereka sendiri untuk mencapai prestasi yang tinggi. Sedangkan kepemimpinan organisasi dilihat dari konteks organisasi yang dipimpin oleh pemimpin organisasi yang mampu memahami bisnis yang dipimpinnya, mengembangkan visi dan misi pengembangan bisnisnya, memiliki kemauan untuk terlibat dalam konsekuensi dan tuntutan tanggung jawab sosialnya, dan untuk memiliki komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaannya sebagai penyedia kesejahteraan bagi komunitasnya baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Kepemimpinan merupakan faktor penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja aktual dan pada gilirannya. Selama ini, arus utama kepemimpinan atau transformasi transaksional lebih menekankan pada aspek karakter dan perilaku. Temuan terkait teori perilaku kepemimpinan menyimpulkan tidak ada teori kepemimpinan yang menjamin kemungkinan sukses sebagai pemimpin. Hal ini disebabkansaat ini model kepemimpinan masih menganggap esensi kepemimpinan adalah amanah dari manusia dan bukan amanah dari Tuhan dan manusia. Anggota dalam suatu organisasi dimotivasi oleh materi dan kepentingan altruistik untuk mencapai tujuan organisasi daripada tanggung jawab manusia kepada Tuhan (Sulistyo, 2009).

Keterlibatan Pegawai

Keterikatan karyawan pertama kali didefinisikan oleh Kahn (1990) sebagai upaya dari anggota untuk meningkatkan diri dalam pekerjaan mereka. Dalam kondisi ini, individu akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama memainkan peran pekerjaannya. Keterikatan karyawan tidak hanya membuat karyawan berkontribusi lebih banyak tetapi juga memiliki loyalitas yang tinggi sehingga dapat menurunkan niat mereka untuk mengundurkan diri (Macey & Scneider, 2008). Keterikatan karyawan juga didefinisikan sebagai sikap positif yang diikuti oleh karyawan terhadap suatu organisasi, termasuk sistem penilaiannya (Robinson et al, 2004). Seorang karyawan dengan employee engagement yang tinggi peduli dan memahami konteks bisnis dan kerjasama dengan rekan-rekannya untuk meningkatkan kinerja dalam kelompoknya demi perusahaan. Dengan demikian, employee engagement merupakan ikatan emosional positif atau negatif karyawan dalam pekerjaannya. Teman sebaya dan organisasi mempengaruhi kemauan mereka untuk belajar dan melakukan aktivitas di tempat kerja mereka. Setiap karyawan yang terlibat akan peduli dengan pekerjaan mereka dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk uang atau promosi tetapi mereka bekerja atas nama

tujuan organisasi mereka. Keterlibatan karyawan dapat memfasilitasi organisasi untuk mencapai misinya, mempromosikan strateginya, dan memiliki hasil bisnis yang penting. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan harus menjadi proses yang dipelajari, direvisi, diukur, dan dipaksakan secara berkelanjutan (Ologbo dan Sofian, 2013).

Secara umum McBain (2017) menjelaskan ada 3 klaster utama sebagai motivator employee engagement:

a. Organisasi

Segala sesuatu yang berhubungan dengan organisasi yang dapat menjadi motivator keterlibatan karyawan adalah budaya organisasi, visi, nilai-nilai yang diyakini, dan merek organisasi. Budaya organisasi adalah budaya yang transparan dan mendukung yang membangun komunikasi yang baik di antara rekan-rekan. Keadilan dan keyakinan sebagai nilai-nilai organisasi juga berpengaruh positif terhadap realisasi employee engagement. Ini memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka didukung oleh pemimpin dan organisasi.

b. Management and Leadership

Engagement dibangun melalui proses panjang dengan komitmen tinggi dari seorang pemimpin. Dalam menciptakan employee engagement, pemimpin organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Keterampilan tersebut adalah komunikasi, pemberian umpan balik, dan teknik penilaian kinerja. Hal tersebut menjadi metode bagi seorang manajer untuk menciptakan employee engagement sehingga secara khusus disebut sebagai employee engagement motivator.

c. Kehidupan

kerja Lingkungan kerja yang nyaman menjadi pemicu terciptanya employee engagement. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan employee engagement. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan atau penegakan distributif dan prosedural. Hal ini disebabkan oleh berbagai persepsi yang dimiliki oleh karyawan bahwa seorang pemimpin dapat menerapkan keadilan atau penegakan distributif dan bertindak dengan benar terhadap organisasi dengan membangun ikatan emosional yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi psikologis karyawan. Mereka menganggap bahwa mereka berharga untuk organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan proporsi antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Shaufeli et al (2006:10) menyatakan bahwa employee engagement dapat diukur dari tiga dimensi:

a. Vigor – ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan ketangguhan mental saat bekerja dan tekad untuk berusaha dalam melakukan pekerjaan dan memiliki daya tahan saat menghadapi kesulitan.
b. Dedikasi – ditandai dengan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
c. Penyerapan – ditandai dengan konsentrasi penuh saat bekerja dan merasa senang ketika terlibat dalam pekerjaan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur employee engagement adalah argumen Schaufeli et al (2006), yang menyatakan bahwa hal-hal yang positif dan mendukung dalam bekerja memiliki karakteristik yang ditunjukkan oleh vigor, dedikasi, dan penyerapan.

Kinerja

Pekerjaan atau kinerja secara kualitatif dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2009). Menurut Sedarmayanti (2011), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum dan berpegang teguh pada moral dan etika. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja berkaitan dengan hal-hal yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja pada umumnya merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam suatu pekerjaan yang dilaksanakan untuk tugas-tugas tertentu. Keberhasilan suatu perusahaan ditunjukkan dengan kinerja aktualnya untuk mencapai atau melampaui target yang ditentukan melalui kinerja aktual. Robins (2007) menyatakan, "Kinerja tugas adalah salah satu hasil tingkat individu utama dalam perilaku organisasi. Kinerja tugas diukur dengan jumlah dan kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan. Tingkat kinerja tugas mereka terkait dengan tugas pekerjaan mereka dan seberapa efektif dan efisien mereka melakukannya." Luthans (2005) menyatakan bahwa berdasarkan pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas barang atau jasa yang dihasilkan tertentu yang diberikan oleh suatu individu yang melakukan pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja aktual atau tugas adalah kuantitas dan kualitas hasil pencapaian pekerjaan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan wewenangnya dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2009), faktor determinan untuk mencapai kinerja pegawai yang sebenarnya adalah:

a. Faktor Individu Secara
   psikologis, individu normal adalah mereka yang memiliki integritas tinggi antara fungsi psikis dan fungsi fisik. Dengan demikian, individu akan memiliki konsentrasi pribadi yang baik.

B. Faktor Lingkungan Kerja Suatu Organisasi Faktor ini mendukung individu untuk mencapai prestasi kinerja. Faktor ini adalah penjabaran jabatan yang jelas, tempat yang cukup, target yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja, peluang karier, dan fasilitas kerja yang mendukung.

Mangkunegara (2009), individu yang berkinerja tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
b. Memiliki keberanian untuk mengambil keputusan dan kesiapan untuk mengambil konsekuensinya
c. Memiliki tujuan yang realistis
d. Memiliki rencana dan usaha yang lengkap untuk mewujudkan tujuan tersebut,
e. Memiliki umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan,
f. Mencari peluang untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan,

kinerja yang perlu diukur untuk mengetahui apakah sudah sesuai dengan standar yang ditentukan. Robbins (2007) mengungkapkan bahwa ada enam indikator kinerja aktual:

a. Kualitas – kualitas kinerja diukur dengankaryawan
   perspektifterhadap kualitas dan kesempurnaan pekerjaan mereka berdasarkan

keterampilan dan kemampuan mereka.

b. Kuantitas – total unit yang diproduksi atau siklus jadi. C. Ketepatan waktu adalah kegiatan selesai tepat waktu yang telah ditentukan dan diawasi dari aspek koordinatif dan hasil serta mengoptimalkan waktu yang tersedia untuk melakukan kegiatan lain.

c. Efektivitas – adalah pemanfaatan sumber daya baik sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan bahan baku yang dimaksimalkan untuk meningkatkan produk dari setiap unit pemanfaatan sumber.

e. Kemandirian merupakan tingkat seorang pegawai dalam menjalankan fungsi, komitmen, dan tanggung jawabnya terhadap perusahaannya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja aktual dalam penelitian ini didasarkan pada Robbins (2007): kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan independensi.

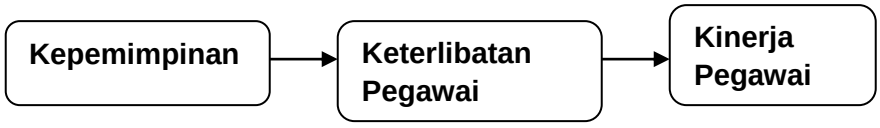
Hipotesis

H_1: Ada pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan pegawai

H2: Ada pengaruh keterlibatan pegawai terhadap Kinerja

H3: Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh keterlibatan pegawai

Gambar 1. Kerangka Teoritis



HASIL PENELITIAN

Survei dilakukan pada tanggal 15 Mei hingga 29 Mei 2022. Jumlah keseluruhan 167 kuesioner, terkumpul 160 (95,8%) dan 153 (95,6%) diantaranya digunakan dalam penelitian. Saat memilih sampel survei, dipilih tingkat kepercayaan minimum atau tingkat yang dapat diterima sebesar 95%, dengan interval kepercayaan 5%. Populasi sasaran terdiri dari 241 pegawai dari lima SKPD di Kota Banjarmasin. Besar sampel ditentukan sebanyak 148 responden. Berdasarkan survei yang mengumpulkan tanggapan dari 153 peserta, dapat disimpulkan bahwa sampel tersebut dianggap mewakili populasi asli. Dalam penelitian tersebut, 42,5% peserta adalah laki-laki, sedangkan 57,5% adalah perempuan. Berdasarkan sebaran usia, mayoritas (58,8%) berada pada rentang usia 26-35 tahun, 16,3% berusia di bawah 25 tahun, 11,1% berusia 36-40 tahun, 7,2% berusia 41-50 tahun, dan 6,5% berusia di atas 51 tahun. tahun. Apabila memperhitungkan masa kerja, 7,2% telah bekerja hingga 1 tahun, 7,8% selama 1-5 tahun, 51% selama 6-10 tahun, 13,1% selama 11-15 tahun, 11,8% selama 16-20 tahun, dan 9,2 % selama lebih dari 21 tahun. Mengenai posisi, 3,9% adalah kepala bagian, 23,5% adalah kepala seksi, 13,1% adalah kepala urusan, 32,7% adalah staf, dan 8,5% adalah pekerja jasa. Dari segi pendidikan, 3,9% pegawai memiliki ijazah SMA, 9,2% memiliki profesi khusus, 56,9% memiliki gelar sarjana, dan 30,1%

memiliki gelar master atau lebih tinggi.

Instrumen dan Analisis Data Survei ini menggunakan total 6 kuesioner yang dikembangkan oleh ilmuwan Ria Mandal (2018) untuk menilai gaya kepemimpinan, 8 kuesioner yang dikembangkan oleh ilmuwan Lexi Croswell (2021) untuk mengukur keterlibatan pegawai, dan 4 kuesioner yang dikembangkan oleh Bettencourt et al.(2001) untuk mengevaluasi loyalitas pegawai. Semua kuesioner diberi skor pada skala Likert 5 poin. Untuk menjamin kualitas pengukuran, reliabilitas dan korelasi variabel dianalisis dalam penelitian ini (Sugiono, 2016; Basuki, 2020). Pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menguji hubungan dan mendapatkan hasilnya.

Analisis Reliabilitas
Variabel Dalam suatu penelitian, sebelum melakukan analisis perlu dipastikan reliabilitas dan validitas variabel. Untuk menguji reliabilitas, nilai Cronbach's alpha diuji untuk memvalidasi reliabilitas variabel dan titik potong minimum menunjukkan 0,7 (Nunnally, 1978) yang membuktikan bahwa data dapat diterima untuk pengukuran lebih lanjut. Selanjutnya, reliabilitas komposit (CR) digunakan untuk menilai konsistensi internal. Menurut Hair et al. (2014), nilai CR di atas 0,7 menunjukkan konsistensi internal yang memuaskan. Oleh karena itu, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria uji konsistensi internal. Apalagi validitas soal yang ditunjukkan di atas sebesar 0,3. Koefisien AVE (Average Variance Extracted) juga ditunjukkan sebesar 0,5 untuk komposit (Awang, 2014) yang berarti dapat diterima untuk pengukuran. Tabel 1 memberikan ringkasan hasil analisis.

Tabel 1. Hasil dari Faktor Analisis Reliabilitas

Faktor	No. Item	Faktor Loading	Cronbach α	CR	AVE
TFL – TSL	3	0,825-0,816	0,795	0,829	0,761
EL – EL	3	0,812-0,824	0,821	0,866	0,799
EE – EE	4	0,856-0,871	0.866	0,824	0,732
EL – EE	8	0,779-0,805	0,835	0,891	0,780

Sumber: Hasil olah data, 2022

Analisis Korelasi
Analisis korelasional digunakan untuk korelasi statistik untuk memperkirakan seberapa kuat atau lemah hubungan antara variabel independen dan dependen. Selain itu, digunakan untuk menganalisis data lebih dari satu variabel. Ini menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih sedemikian rupa sehingga menguji pengaruh perubahan satu variabel terhadap variabel lainnya. Hasil analisis korelasi disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis Korelasi

Faktor	Rerata	SD	TFL	TSL	EL	EE
TFL	3,381	0,8857	1			
TSL	3,354	0,8158	0,682	1		
EL	3,309	0,7913	0,694	0,422	1	

EE	3,480	0,9625	0,686	0,436	0,783	1

Sumber: Hasil olah data, 2022

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan [r = 0,690, p <0,01] dan keterlibatan karyawan [r = 0,656, p <0,01] di antara peserta penelitian. Demikian pula, kepemimpinan transaksional berhubungan positif dan signifikan dengan loyalitas pegawai [r= 0.416, p <0.01] dan keterlibatan pegawai [r = 0.454, p <0.01]. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara gaya kepemimpinan dan loyalitas pegawai, serta keterlibatan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan [r = 0,723, p <0,01]. Korelasi positif antara loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan menunjukkan bahwa seiring dengan meningkatnya loyalitas pegawai, kepemimpinan transaksional, Transformasional kepemimpinan Loyalitas pegawai Keterlibatan pegawai H1H2H3H4H5

keterlibatan juga cenderung meningkat. Hal ini menyiratkan bahwa ketika pegawai merasa loyal terhadap organisasinya, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, sehingga menghasilkan tingkat produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi. E. Structural Equation Modeling (SEM) Untuk menguji signifikansi model struktural dan variabel R-Square diperkirakan untuk analisis PLS. Korelasi antara variabel independen dan dependen ditinjau selama analisis. Hasil analisis mendukung keenam asumsi, dan seluruh nilai bobot regresi bernilai positif dan signifikan (p<0,01). Hasil survei ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisis PLS-SEM

Hipotesis	Jalur	Beta	Error	t-statistik	P value	Keterangan
H1	TFL-EL	0,764***	0,053	11,209	0,000	Diterima
H2	TFL-EE	0,654***	0,062	9,752	0,000	Diterima
H3	TSL-EL	0,458**	0,211	13,721	0,000	Diterima
H4	TSL-EE	0,432**	0,142	8,123	0,000	Diterima
H5	EL-EE	0,698***	0,146	10,112	0,001	Diterima

Catatan: *** p<0,000; **p<0,00; * p<0,001, tingkat signifikan dua ekor
Definisi variabel: TFL; Kepemimpinan Transformasional,
TSL; Kepemimpinan Transaksional, EL; Kesetiaan Pegawai, EE; Keterikatan Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa, bagi responden, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap loyalitas pegawai [β=0.673; p<0,01] dan keterlibatan pegawai [β=0,644; p<0,01]. Artinya, ketika kepemimpinan transformasional hadir, maka akan berdampak signifikan terhadap peningkatan loyalitas dan keterlibatan pegawai. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional juga mempunyai pengaruh positif, namun moderat jika dibandingkan. Hal ini berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai [β=0.381; p<0,01] dan keterikatan pegawai [β=0,413; p<0,01]. Meskipun pengaruh kepemimpinan transaksional tidak

sekuat kepemimpinan transformasional, namun tetap berkontribusi dalam menumbuhkan loyalitas dan keterikatantan pegawai. Selanjutnya hasil analisis menunjukkan bahwa loyalitas pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan pegawai [β=0.768; p<0,01]. Hal ini menunjukkan bahwa semakin loyal pegawai terhadap organisasi, maka hal tersebut akan berdampak positif terhadap tingkat keterlibatan mereka. Silakan lihat Gambar 2 untuk representasi visual dari estimasi standar.

Semua hipotesis terkonfirmasi karena semua pengaruh variabel pengatur terkait (koefisien Beta) adalah positif dan signifikan secara statistik (p <0,01).
Kemampuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan memperkuat posisinya di pasar sangat bergantung pada jangka panjang -stabilitas jangka panjang, loyalitas, dan dedikasi karyawannya yang berharga (Bidisha & Mukulesh, 2013).

Karyawan yang setia pada organisasi lebih cenderung bertahan di perusahaan, mengurangi pergantian karyawan dan memastikan retensi pengetahuan dan keahlian yang berharga. Karyawan yang berdedikasi cenderung melampaui batas dalam pekerjaan mereka, mendorong inovasi, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan merupakan tugas yang menantang namun penting bagi para pemimpin bisnis. Dalam penelitian ini, kami menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan, dan partisipasi aktif dengan mengikutsertakan karyawan dari dua perusahaan asuransi, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. ▪Temuan pertama penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh kuat gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas dan keterlibatan karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khuonget al.(2014), Lin dan Hsiao (2014), dan Abasilimet al. (2019) yang juga menunjukkan dampak positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Selain itu, temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Agarwalet al. (2012), Afsar dkk. (2019), Ariussanto dkk.(2020), dan Othmanet al.(2017). Studi-studi ini juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan, sehingga semakin memperkuat keselarasan hasil di berbagai penelitian.▪Temuan penting kedua dari studi ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional secara umum memiliki dampak positif terhadap loyalitas dan loyalitas karyawan. pertunangan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Birasnavet al.(2014) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional memang berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan. Namun perlu dicatat bahwa pengaruh kepemimpinan transaksional relatif lebih lemah jika dibandingkan dengan dampak kepemimpinan transformasional. ▪ Hasil akhir penelitian kami menunjukkan adanya hubungan positif antara loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Niranjan dan Thomas (2018) serta Pelaez dan Roman Calderon (2023) yang juga menyoroti pengaruh positif loyalitas karyawan terhadap keterikatan karyawan.

KESIMPULAN

Keterampilan kepemimpinan, perilaku, dan keteladanan pemimpin pada SKPD di Kota Banjarmasin berdampak positif dalam meningkatkan loyalitas dan partisipasi aktif pegawai.

Dukungan organisasi terhadap pengembangan pegawai menumbuhkan kepercayaan, menciptakan hubungan terbuka yang, pada gilirannya, memberikan pengaruh kebanggaan pegawai terhadap pekerjaan mereka dalam organisasi. Rasa bangga ini mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi secara produktif terhadap organisasi. Kesimpulannya, penelitian ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan dalam menumbuhkan loyalitas dan keterlibatan pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas dan keterlibatan, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional juga mempunyai pengaruh positif, meskipun lebih lemah.

Lebih jauh lagi, penelitian ini menyoroti hubungan timbal balik antara loyalitas dan keterlibatan pegawai, yang menunjukkan bahwa pegawai yang loyal lebih mungkin untuk terlibat. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi organisasi yang ingin meningkatkan keunggulan kompetitif mereka dengan membina tenaga kerja yang loyal dan terlibat.

DAFTAR PUSTAKA

Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: empirical evidence from Nigeria. *SAGEOpen, 9(3), 1-15.* https://doi.org/10.1177/2158244019866287.

Afsar B, Masood M, Umrani WA (2019) The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review, 48(5), 1186-1208.* https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133

Anitha, J., (2014). Determinants of employee engagement and their impact on actual performance . *International Journal of Productivity and Performance Management, Volume 63 Iss 3, pp. 08-323.*

Basuki, 2015, Hubungan Budaya Organisasi Dengan Knowledge Activities (Suatu Kajian Teoritis), *Jurnal Al Kalam 2 (1)*

Basuki, R Zulfikar, Khuzaini, R Widyanti, 2020, Warranting increased operational performance of pharmaceutical firms of Indonesia through collaborative and calculative HRM practices: Mediating role of employee engagement, *Systematic Reviews in Pharmacy 11 (2), 573-581*

Basuki, 2020, *Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif*, Media Sains Indonesia, Bandung.

Basuki, Rahmi Widyanti, Farida Yulianti, Lamsah, 2021, Pengaruh Praktik Sumber Daya Manusia Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, *AL-ULUM: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora 7 (1)*

Croswell, L. (2021). *11 Proven Employee Engagement strategies that work.*

Dajani, M.A.Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences, 2015, Vol. 3, No. 5, 138-147*

Danim, Sudarwan (2010), *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta.

Haid, M. dan Sims, J. (2009). Employee Engagement: Maximizing Organizational Performance. Philadelphia: Right Mangement Inc.

Ivancevich, J.M. (2010). Organizational Behavior Manajement.Adition. New York: Mcgraw-Hill Education

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *FrontiersinPsychology*, 13, 1-12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060.

Kadarusman, D. (2012). *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior (9th ed.).* New York: McGraw-Hill

Ljungquist, U. dan Sillberg, H. (2017). *Leadership and Employee Engagement in organizations: an analysis on correlation.* Master Thesis. Blekinge Institute of Technology School of Management

Macey W.H and Schneider B. (2008). The Meaning of Employee Engagement.Industrial and Organizational Psychology, 1.

Mathis, Robert L. dan Jackson John H. (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia. (Ed. Ke-10). Jakarta: Salemba Empat.

McBain. (2007). The Practice of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice. Strategic HR Review, Vol. 6. Iss: 6, 16 19.

Motyka, Błażej. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics2018;54 (3): 227-244*

Ologbo C. Andrew dan Saudah Sofian. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. Procedia - Social and Behavioral Sciences 40 (2012) 498 – 508

Ologbo, Andrew C and Saudah Sofian. (2013). Individual and Organizational Factors of Employee Engagement Work Outcomes. *International Journal of Behavioral Sciences. Vol. 3, No. 3;March 2013.*

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (13th ed.). New Jersey: Pearson International Edition.

Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement.

Seijts, Gerard H. & Crim, Dan. (2006) What engages employees the most or, The Ten Cs of employee engagement Ivey Business Journal Online is published by Ivey Management Services, a division of the Richard Ivey School of Business. March/April 2006

Sulistyo, Heru. (2009). Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. EKOBIS, 10(2), 311-321.

Susiladewi, B Basuki, 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Al Kalam Jurnal Manajemen, Komunikasi Bisnis 3 (1), 73-89.*

Swathi, S. (2013). Impactof Leadership On Employee Engagement. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research. Vol.2, No.* 5, May.pp.151-157

Widyanti, Rahmi, 2019-2020, *Perilaku Organisasi: Teori dan Konsep*, Media Sains Indonesia, Bandung