

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI BPJS KETENAGAKERJAAN

Asep Rukmana  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis - Universitas Telkom Email:  
emepasep\_rukmana@yahoo.com

### ABSTRAK

BPJS Ketenagakerjaan sedang melakukan transformasi untuk menjadi badan penyelenggara jaminan sosial berkelas dunia. Kepemimpinan, budaya organisasi, dan *employee engagement* menjadi sorotan utama dalam mempercepat proses transformasi tersebut. Dengan demikian diharapkan BPJS Ketenagakerjaan bisa menghadapi *economic competitiveness* melalui *human capital* – dalam leadership development, budaya organisasi, dan *employee engagement*.

Penelitian yang berjudul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan** ini, ditujukan untuk menjawab pertanyaan penelitian: bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan, bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan, dan bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil adaptasi ke dalam bahasa Indonesia dari kuesioner kepemimpinan transformasional (Bass, 2006: 6), kuesioner budaya organisasi (Robbins, 1996: 573), dan kuesioner *employee engagement* (Schaufeli et al.2002: 71–92). Dengan sampel sebanyak 268 yang diperoleh dari 11 kantor wilayah dan kantor pusat BPJS Ketenagakerjaan, penelitian hubungan pengaruh ini menggunakan teknis analisis *structural equation modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program LISREL.

Model pengukuran eksogen dan endogen diuji dengan analisis konfirmatori, lalu diproses lebih lanjut melalui analisis SEM. Hasil analisis menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria *goodness of fit* dengan *chi-square* 38.57; p-value 0.20, RMSEA 0.28, GFI 0.97, AGFI 0.95, CFI 1.00, PNFI 0.71, dan *normed chi-square* 1.21. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut didukung oleh data, sehingga model dapat diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Dengan nilai f-hitung sebesar 294,18 lebih besar dari f-tabel, menggambarkan bahwa *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan dipengaruhi secara simultan oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Hal ini didukung oleh  $R^2$  sebesar 0.95, yang menggambarkan bahwa kontribusi/pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan adalah sebesar 95%, sedangkan sisanya sebesar 5% dipengaruhi faktor lain. Nilai t-hitung sebesar -0.78 menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional di BPJS Ketenagakerjaan tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Sementara itu, budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan secara signifikan mempengaruhi *employee engagement*, terbukti dengan nilai t-hitung 10.44, lebih tinggi dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,96$ .

**Kata kunci :** *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Employee Engagement*

## 1. Pendahuluan

Globalisasi telah menyebabkan Indonesia dibanjiri perusahaan-perusahaan asuransi kelas dunia yang memberikan layanan prima bagi para pekerja di Indonesia. Yang menjadi tantangan utama adalah bagaimana dengan kesiapan perusahaan-perusahaan asuransi nasional ataupun badan pemerintah yang diberi tanggung jawab memberikan layanan bagi seluruh lapisan pekerja di Indonesia. Bahkan bagi para pekerja yang tidak mungkin ditanggung oleh perusahaan asuransi yang hanya berorientasi keuntungan belaka.

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, selanjutnya disebut BPJS Ketenagakerjaan, adalah Badan hukum publik yang ditetapkan berdasarkan UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Berdasarkan undang-undang tersebut, mulai 1 Januari 2014, PT Jamsostek telah resmi berubah nama menjadi BPJS Ketenagakerjaan.

Seiring dengan perkembangan jaman dan konsep kepemimpinan, BPJS Ketenagakerjaan terus aktif mencari dan menerapkan konsep kepemimpinan yang sesuai dengan budaya organisasi dan rencana pengembangan karyawan. Para pemimpin di BPJS Ketenagakerjaan memperoleh pembekalan untuk menjadi "living model" bagi organisasi dan karyawannya, mereka bukanlah pemimpin yang hanya bisa memberikan perintah dan instruksi saja, tapi lebih fokus pada contoh tindakan nyata bagi bawahan atau timnya.

BPJS Ketenagakerjaan tidak mungkin menjadi badan penyelenggara jaminan sosial berkelas dunia, jika tidak memiliki SDM yang handal dengan tingkat employee engagement yang diharapkan; tidak memiliki pemimpin yang dicintai karyawannya bahkan bisa menjadi role model perusahaan; dan tidak memiliki nilai-nilai budaya perusahaan yang akan menjadi panduan moral dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan.

Tujuan penelitian ini adalah bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan.

2. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan.
3. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan.

## 2. Tinjauan Pustaka

Robbins & Judge (2007:387) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk mengatasi kepentingan diri mereka sendiri, yang memiliki efek mendalam dan luar biasa terhadap pengikut. Robbins (2008: 472) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikutnya.

Berikut adalah karakteristik pemimpin transformasional yang disarikan dari Saros & Santora (2001: 383-393) dan Bass et al (2003: 207-210):

- 1) *Idealized Influence*
  - a) Saling bertukar kreasi dan artikulasi dengan bawahan
  - b) Menjadikan dirinya sebagai "role models" bagi bawahannya
  - c) Menanamkan nilai, kepercayaan diri, "self-esteem", pengendalian emosi, "self-determination", dan kesadaran tentang bersama kepada bawahannya
- 2) *Inspirational Motivation*
  - a) Membangkitkan kesadaran bawahan atas misi dan visi organisasi
  - b) Menggunakan hal-hal simbolik dalam mengarahkan setiap usaha bawahan
  - c) Bertindak sebagai model dengan perilaku yang sesuai
- 3) *Intellectual Stimulation*
  - a) Merangsang bawahan untuk memelihara kreatifitas dan rasionalitas.
  - b) Menyertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan usaha penyelesaian masalah

#### 4) *Individualized Consideration*

- a) Menunjukkan perhatian kepada kelebihan yang dimiliki bawahan
- b) Mendidik, merangsang, memperhatikan dan membimbing bawahan dengan cara konsultatif dan terbuka

Budaya organisasi berasal dari dua kata, yakni budaya dan organisasi. Mengenai budaya, Kottler & Heskett (1997: 9) mendefinisikan budaya secara formal sebagai totalitas pola perilaku, seni, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari hasil karya dan pemikiran manusia yang membedakan suatu masyarakat. Bagi Prown (1998: 1), budaya adalah suatu nilai bersama yang diciptakan oleh sekelompok orang pada waktu tertentu.

Robbins (1996: 573), yang diperkuat Gordon (2003: 480), Robbins (Umar, 2010:208), Tan (2000:25), Tan (Wibowo, 2006: 350), mengungkapkan aspek-aspek yang digunakan dalam pengukuran budaya organisasi, yaitu:

##### 1) *Individual initiative*

*Individual initiative* (inisiatif individu) mempunyai makna seberapa jauh tingkatan tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki.

##### 2) *Risk Tolerance*

*Risk Tolerance* (toleransi risiko) bermakna seberapa jauh dorongan karyawan untuk dapat lebih agresif, inovatif, dan berani menghadapi resiko.

##### 3) *Direction*

*Direction* (arah) mempunyai mana seberapa jauh organisasi menentukan tujuan yang akan dicapai dan kinerja yang diharapkan.

##### 4) *Integration*

*Integration* (integrasi) bermakna sejauh mana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk beroperasi dalam satu koordinasi yang baik.

##### 5) *Management Support*

*Management Support* (dukungan manajemen) mempunyai mana seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap para bawahannya.

##### 6) *Control*

*Control* (kontrol) bermakna sejauh mana peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku karyawan.

##### 7) *Identity*

*Identity* (identitas) mempunyai makna sejauh mana mengidentifikasi diri dengan organisasi secara keseluruhan, bukan dengan kelompok kerja atau bidang keahliannya.

##### 8) *Reward System*

*Reward System* (sistem penghargaan) bermakna sejauh mana alokasi penghargaan atau keahlian, gaji, dan promosi yang berdasarkan pada kriteria performansi karyawan, bukan hanya dari senioritas, favorititas, ataupun rasa suka atau tidak suka.

##### 9) *Conflict Tolerance*

*Conflict Tolerance* (toleransi terhadap konflik) mempunyai makna seberapa jauh dorongan karyawan kritis terhadap perbedaan pendapat dan terbuka dengan kritik serta konflik yang terjadi.

##### 10) *Communication Patterns*

*Communication Patterns* (pola komunikasi) bermakna sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang terbatas pada susunan wewenang secara formal.

*Employee engagement* merupakan salah satu konsep yang dikembangkan dari *positive psychology* dan *positive organizational behavior*. Kahn (Albrecht, 2010:4) menggambarkan teori mengenai hubungan dan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan, yang kemudian disebut sebagai *employee engagement*.

Risher (2010: 74) menyatakan bahwa komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan sering disebut sebagai *employee engagement*. Hal ini didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang karyawan rasakan terhadap organisasi yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya.

Wellins dan Concelman (2005:1) menyebut *employee engagement* sebagai kekuatan ilusif (komitmen terhadap organisasi, kebanggaan terhadap pekerjaan, pengorbanan waktu dan tenaga, passion dan ketertarikan) yang memotivasi pegawai untuk berunjuk kerja lebih tinggi. Wellins & Concelman juga mengacu istilah tersebut sebagai perasaan atau sikap pegawai yang mendekatkan diri dengan pekerjaan dan organisasinya.

Menurut Schaufelli & Bakker (2003:04), *employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu:

1) *Vigor* (kekuatan)

Dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

2) *Dedication* (dedikasi)

Dedication ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan, dan menantang dalam pekerjaan.

3) *Absorption* (pengabdian)

Aspek absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya (Schaufeli & Bakker, 2003:05).

### 3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

#### Hipotesis 1

Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan.

#### Hipotesis 2

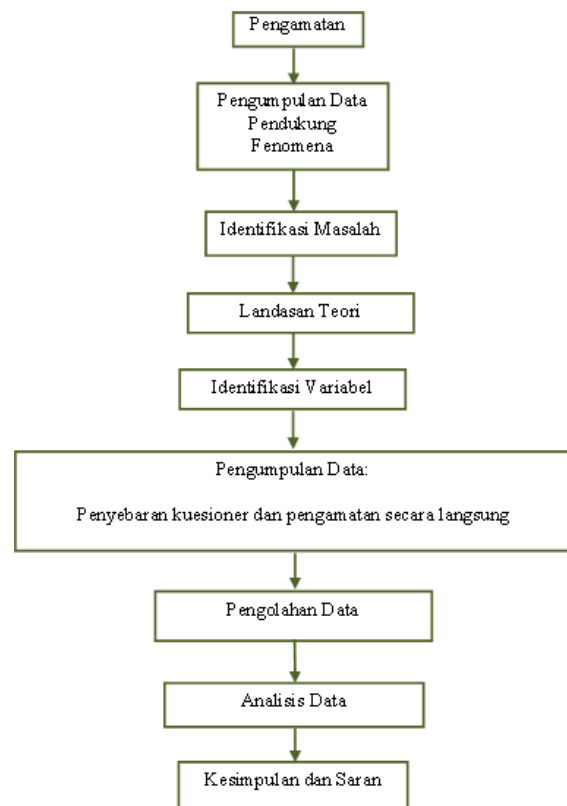
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan

#### Hipotesis 3

Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan”

### 4. Metodologi Penelitian

Tahapan penelitian ini adalah sebagai berikut:



Menurut Sugiyono (2010:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Ferdinand (2002:48) memberikan pedoman ukuran sampel dalam Structural Equation Model (SEM), yaitu:

- 100-200 sampel untuk teknik Maximum Likelihood Estimation
- Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.
- Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5-10.
- Bila sampelnya sangat besar, maka peneliti dapat memilih teknik estimasi.

Berdasarkan pedoman di atas maka sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berdasarkan jumlah parameter yang digunakan

dikalikan 10. Parameter yang digunakan adalah 17. Jadi, sampel minimal yang digunakan dalam penelitian ini adalah 170. Untuk memudahkan dan berjaga-jaga apabila dalam pengisian sampel terdapat kesalahan, maka penulis memutuskan sampel yang digunakan adalah 268.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator yang membentuk kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan employee engagement.

2. Regression Weight

Regression weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel yang secara teoritis ada. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya terdiri dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan employee engagement. Maka pada penelitian ini regression weight digunakan untuk menguji hipotesis H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, dan H<sub>3</sub>.

#### 4.1 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner (daftar pertanyaan). Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Sugiyono, 2012: 187). Instrumen kuesioner yang digunakan telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia. Kuesioner tersebut terdiri dari tiga, yaitu kuesioner kepemimpinan transformasional (Bass, 2006: 6), kuesioner budaya organisasi (Robbins, 1996: 573), dan kuesioner employee engagement (Schaufeli et al.2002: 71–92).

#### 4.2 Analisis Model Pengukuran

Analisis model pengukuran bertujuan mengetahui dimensionalitas dari suatu variabel. Dalam hal ini digunakan analisis faktor konfirmatori atau Confirmatory Factor Analysis (CFA). Dalam SEM, dimensionalitas variabel dikenal dengan konstruk, jadi CFA dilakukan sebelum menganalisis model struktural untuk menguji validitas dan realibilitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk. Konstruk yang ada terdiri dari beberapa dimensi dan masing-masing dimensi diukur dengan beberapa indikator.

Uji validitas diawali dengan *expert judgement* dari tiga orang ahli di bidang tersebut, yaitu Dr. Jafar Sembiring, M.Ed.M. (pembimbing), Dr. Tri Utomo Wiganarto, M.M. (Dosen SBM ITB), dan Prof. Dr. Ir. Richardus Eko Indrajit M.Sc., MBA., Mphil., MA (Dosen & Direktur Eksekutif Perbanas).

Menurut Santoso (2007:111) *variance extracted* di atas 0,5 dapat dijadikan tanda adanya konvergensi yang memadai. *Variance extracted* dapat dicari dengan rumus (Ghozali, 2005:134):

$$Variance\ Extract = \frac{\sum\ S\ tan\ dard\ Loading^2}{\sum\ S\ tan\ dard\ Loading^2 + \sum\ E_j}$$

Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik, jika memiliki muatan faktor ( $\lambda$ )  $\geq 0,5$  (Ilgbaria et al. dalam Wijanto, 2008: 145) dan Variable Extraxted (VE)  $\geq 0,5$  (Ghozali, 2005:134).

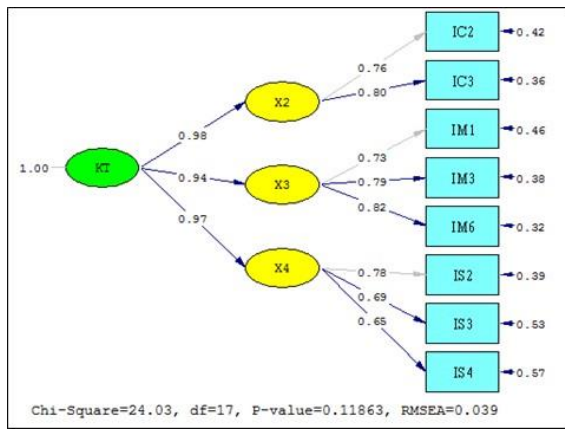
Uji reliabilitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Tingkat yang dapat diterima adalah sebesar 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran "mati" (Ferdinand, 2000: 5). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dengan rumus:

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum\ S\ tan\ dard\ Loading)^2}{(\sum\ S\ tan\ dard\ Loading)^2 + \sum\ E_j}$$

Reliabilitas konstruk dapat diukur dengan menggunakan dua ukuran (Hair et al., 1995: 636), yaitu:

- 1) Composite Reliability Measure atau Construct Reliability Measure (CR), atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus  $\geq 0,7$ .
- 2) Variance Extract Measure (VE) atau ekstrak varian, dengan persyaratan harus memiliki nilai  $VE \geq 0,5$ .

Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Transformatonal (dalam Nilai *Standardized Solution*) adalah sebagai berikut:

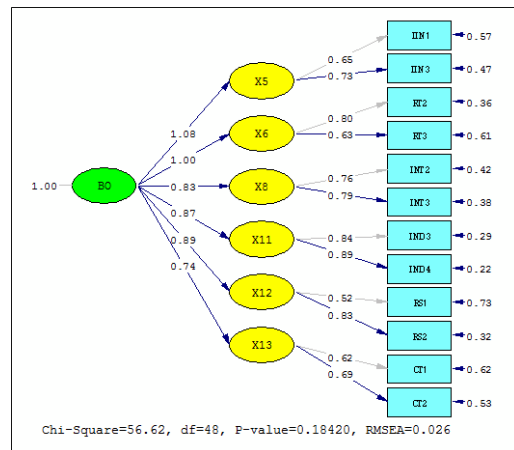


Sedangkan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transformatonal adalah:

Variabel Laten	Variabel manifest	Muatan Faktor ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	e	Reliabilitas		Keterangan
					CR $\geq 0,7$	VE $\geq 0,50$	
Kepemimpinan Transformatonal					0,97	0,93	Reliabilitas Baik
	X2	0,98	0,96	0,04			Validitas Baik
	X3	0,94	0,88	0,12			Validitas Baik
	X4	0,97	0,94	0,06			Validitas Baik

Berdasarkan gambar dan tabel , dapat dilihat semua dimensi kepemimpinan transformatonal memiliki muatan faktor ( $\lambda$ )  $\geq 0,5$ , dan  $VE > 0,5$ , hal ini menunjukkan semua dimensi kepemimpinan transformatonal valid. Nilai  $CR > 0,7$  dan  $VE > 0,5$ , menunjukkan variabel kepemimpinan transformatonal reliabel.

Sedangkan Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi (dalam Nilai *Standardized Solution*) adalah sebagai berikut:

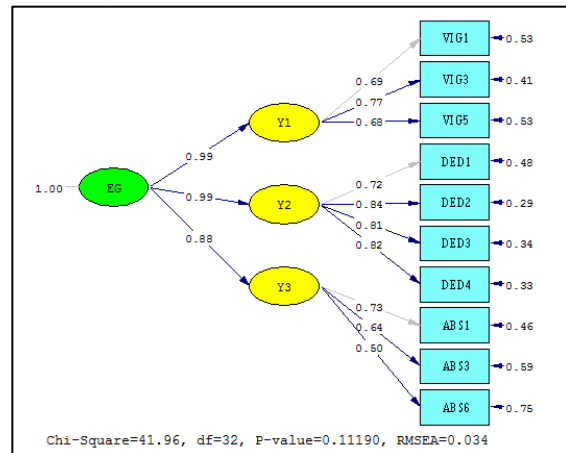


Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi adalah:

Variabel Laten	Variabel manifest	Muatan Faktor ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	e	Reliabilitas		Keterangan
					CR $\geq 0,7$	VE $\geq 0,50$	
Budaya Organisasi					0,97	0,81	Reliabilitas Baik
	X5	1,07	1,14	-0,14			Validitas Baik
	X6	1,00	1,00	0,00			Validitas Baik
	X8	0,84	0,71	0,29			Validitas Baik
	X11	0,87	0,76	0,24			Validitas Baik
	X12	0,90	0,81	0,19			Validitas Baik
	X13	0,76	0,58	0,42			Validitas Baik
	X14	0,82	0,67	0,33			Validitas Baik

Berdasarkan gambar dan tabel, dapat diamati bahwa semua dimensi budaya organisasi memiliki muatan faktor ( $\lambda$ )  $\geq 0,5$ , dan  $VE > 0,5$ , hal ini menunjukkan semua dimensi budaya organisasi valid. Nilai  $CR > 0,7$  dan  $VE > 0,5$ , menunjukkan variabel budaya organisasi reliabel.

Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel *Employee Engagement* (dalam Nilai *Standardized Solution*):

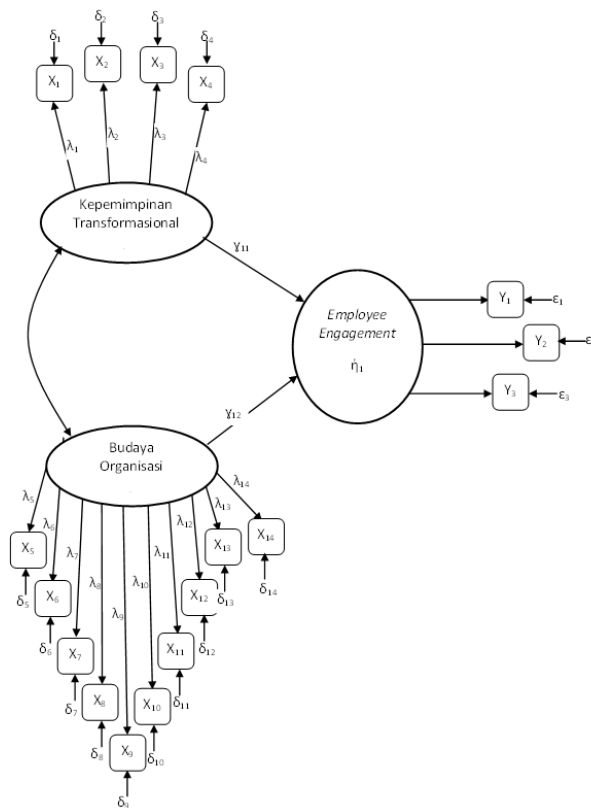


Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas *Employee Engagement*:

Variabel Laten	Variabel manifest	Muatan Faktor ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	e	Reliabilitas		Keterangan
					CR $\geq$ 0,7	VE $\geq$ 0,50	
<i>Employee Engagement</i>					0,97	0,91	Reliabilitas Baik
	Y1	0,99	0,98	0,02			Validitas Baik
	Y2	0,99	0,98	0,02			Validitas Baik
	Y3	0,88	0,77	0,23			Validitas Baik

Berdasarkan gambar dan tabel, dapat diamati bahwa semua dimensi *employee engagement* memiliki muatan faktor ( $\lambda$ )  $\geq$  0,5, dan VE  $>$  0,5, hal ini menunjukkan semua dimensi *employee engagement* valid. Nilai CR  $>$  0,7 dan VE  $>$  0,5, menunjukkan variabel *employee engagement* reliabel.

4.3 Model Penelitian



4.4 Kriteria Good of Fitness

Hair et al (2010: 748) mengelompokkan ukuran-ukuran *Goodness-of-fit* ke dalam tiga bagian, yaitu:

a. *Absolute Fit Measures* (ukuran kecocokan absolut)

Ukuran kecocokan absolut menentukan derajat prediksi model keseluruhan (model struktural dan pengukuran) terhadap matrik korelasi dan kovarian.

Dalam penelitian ini ukuran kecocokan absolut yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. *Chi-square Statistic* dan Probabilitas  
Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai *chi-square*-nya rendah karena *chi-square* yang rendah/kecil dan tidak signifikan yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p \geq 0,05$  atau  $p \geq 0,10$  (Ferdinand, 2002: 56), yang bermakna bawah matriks input sebenarnya dengan matriks input yang diprediksi tidak berbeda secara statistik.
2. *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*  
RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodnes-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993) dalam Ferdinand (2000: 56).
3. *Goodnes-of-Fit Index (GFI)*  
Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. Nilai GFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*), nilai GFI  $>$  0,90 merupakan *good fit* (kecocokan yang baik), sedangkan  $0,80 <$

GFI < 0,90 sering disebut sebagai *marginal fit*. (Wijanto 2008: 53 ).

b. *Incremental Fit Measures (ukuran kecocokan incremental)*

Ukuran kecocokan incremental digunakan untuk membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar yang sering disebut dengan *null model* atau *independence model*.

Dalam penelitian ini ukuran kecocokan incremental yang digunakan adalah

1. *Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan. AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks & kovarians sampel. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et al., 1995: 604). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik –*good overal model fit*, sedangkan besaran nilai antara 0,9 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup – *adequates fit*.

2. *Comparative Fit Index (CFI)*

CFI merupakan indeks kesesuaian incremental yang juga membandingkan model yang diuji dengan null model. Indeks ini dikatakan baik untuk mengukur kesesuaian sebuah model karena tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel (Hair et al., 1998:289). CFI juga dikenal sebagai Bentler Comparative Index. Indeks yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik adalah apabila  $CFI \geq 0,90$ .

c. *Parsimonious Fit Measures (ukuran kecocokan parsimoni)*

Ukuran kecocokan parsimoni menghubungkan model dengan koefisien

yang diestimasi yakni yang diperlukan untuk mencapai kecocokan pada tingkat tersebut.

Ukuran kecocokan parsimoni yang digunakan adalah:

1. *Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)*

PNFI merupakan modifikasi dari NFI. PNFI memperhitungkan banyaknya *degree of freedom* untuk mencapai suatu tingkat kecocokan. PNFI digunakan untuk membandingkan model-model alternatif (Hair et al., 1998:290). Nilai PNFI berkisar antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan model parsimoni yang lebih baik.

2. *Normed-Chi-Square (CMIN/DF)*

CMIN/DF merupakan ukuran yang diperoleh dari nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Menurut Hair et al. (1998:340) nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah nilai CMIN/DF yang lebih kecil atau sama dengan 2,0 atau 3,0.

#### 4.5 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka variabel yang akan dianalisis adalah variabel eksogen yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan variabel endogen yaitu employee engagement. Pengujian dilakukan dalam proses analisis SEM dengan statistik uji-t, dengan rincian sebagai berikut:

1. Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  maka hipotesis penelitian tidak didukung oleh data.
2. Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  maka hipotesis penelitian didukung oleh data.

#### 5. Hasil Penelitian

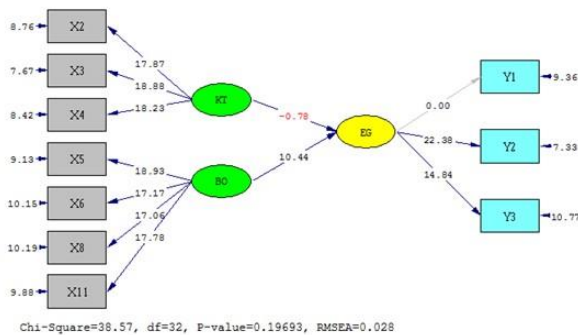
##### 5.1 Hasil Uji Model

Analisis dalam penelitian ini menggunakan metode statistik SEM. Pada prinsipnya, model struktural bertujuan untuk menguji hubungan sebab akibat dari hubungan variabel sehingga jika salah satu variabel diubah, maka terjadi perubahan pada variabel yang lain. Selain itu analisis Stuctural Equation Model bertujuan untuk mengestimasi beberapa persamaan regresi



terpisah akan tetapi masing masing mempunyai hubungansimultan atau bersamaan. Dalam analisis ini dimungkinkan terdapat beberapavariabel dependen, dan variabel ini dimungkinkan menjadi variabel independenbagi variabel dependen yang lainnya.

Sebelum menginterpretasi hasil pengujian hipotesis, terlebih dahulu menganalisis goodness-of-fit model. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa model yang dikonstruksi mempunyai kesesuaian yang baik dengan setting yang digunakan sebagai obyek pengamatan melalui data yang diperoleh. Hasil pengujian *goodness of fit* (dalam Nilai T) model struktural secara lebih rinci disajikan berikut.



Adapun hasil *Goodness of Fit* Pengujian Model Penelitian:

Indikator Fit	Nilai yang Direkomendasikan	Evaluasi Model	Hasil Penelitian
X <sup>2</sup> Chi-Square	diharapkan kecil	Signifikan	38.57
Probabilitas	p > 0.05	Signifikan	0.20
RMSEA	< 0.10	Good Fit	0.028
	< 0.05	Very Good Fit	
	< 0.01	Outstanding Fit	
GFI	> 0.90	Good Fit	0.97
AGFI	> 0.90	Good Fit	0.95
CFI	0.9	Good Fit	1.00
PNFI	0-1	Good Fit	0.71
Normed Chi-Square (X <sup>2</sup> /df)	X <sup>2</sup> /df ≤ 2 atau 3	Good Fit	1.21

Gambar dan tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil analisis data, model penelitian didukung oleh data penelitian. Dengan demikian, model dapat diterima, sehingga hipotesis penelitian dapat diinterpretasikan.

Dalam pengujian *Chi-Square*, nilai X<sup>2</sup> sebesar 38.57 menunjukkan korelasi data yang diobservasi dengan yang diprediksi tidak berbeda secara signifikan, sehingga menghasilkan probabilitas

0,20. Dengan demikian model penelitian bisa diterima.

Hasil pengujian RMSEA yang merupakan ukuran yang digunakan untuk memperbaiki kecenderungan statistik chi-square yang sensitif terhadap jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA model sebesar 0,028 menunjukkan tingkat kesesuaian yang baik.

GFI mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data yang sebenarnya. Nilai GFI berkisar antara 0–1, dimana 0 menunjukkan *poor fit* dan 1 menunjukkan *perfect fit*. Dengan tingkat penerimaan yang direkomendasikan > 0,9 dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat kesesuaian yang baik dengan nilai GFI sebesar 0,97. AGFI yang merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio *degree of freedom* dari model yang diusulkan dengan *null model* menunjukkan nilai penerimaan yang cukup baik, yaitu 0,95.

Sementara jika dilihat dari alat ukur model fit lainnya, CFI 1,00, PNFI 0,66, dan *normed chi-square* 1,21, menunjukkan bahwa model betul-betul fit dan dapat diterima.

## 5.2 Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pada tahap ini dilakukan uji signifikansi atau uji hipotesis. Uji signifikansi dilakukan dengan melihat nilai t-hitung yang didapatkan dan membandingkannya dengan nilai t-tabel untuk α = 0,05. Untuk mengetahui uji hipotesis terhadap pengaruh bersama atau relasional ditunjukkan dengan nilai R square (R<sup>2</sup>).

Hasil Perhitungan Uji Hipotesis:

$$EG = -0.07*KT + 1.00*BO, Errorvar.= 0.047, R^2 = 0.95$$

(0.086)	(0.099)	(0.022)
-0.78	10.44	2.12

Adapun tabel hasil uji hipotesis tersebut disajikan sebagai berikut:

No	Hipotesis	t-hitung	Kesimpulan	Makna
1	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> di BJPS Ketenagakerjaan	F-hitung = $\frac{n-k-1(R^2)}{k(1-R^2)}$ 294,18	Hipotesis 1 didukung oleh data	Nilai f-hitung sebesar 294,18, menunjukkan secara simultan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang tinggi akan menyebabkan <i>employee engagement</i> tinggi
2	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> di BJPS Ketenagakerjaan	-0,78	Hipotesis 2 tidak didukung oleh data	Nilai t-hitung sebesar -0,78, menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
3	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> di BJPS Ketenagakerjaan	10,44	Hipotesis 3 didukung oleh data	Nilai t-hitung sebesar 10,44, menunjukkan budaya organisasi tinggi yang tinggi akan menyebabkan <i>employee engagement</i> tinggi.

Rincian lebih lanjut hasil uji hipotesis dapat dilihat sebagai berikut.

### 5.2.1 Hipotesis 1 : Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di BJPS Ketenagakerjaan

$H_1 : \gamma_1$  : kepemimpinan transformasional ( $\xi_1$ ) dan budaya organisasi ( $\xi_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* ( $\eta_1$ )

$H_0 : \gamma_1$  : kepemimpinan transformasional ( $\xi_1$ ) dan budaya organisasi ( $\xi_2$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement* ( $\eta_1$ )

Dari perhitungan dan tabel sebelumnya, dapat dilihat bahwa Nilai f-hitung sebesar 294,18 lebih besar dari nilai f-tabel 1,66, maka dapat disimpulkan hipotesis 1 didukung oleh data. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di BJPS Ketenagakerjaan. Hal ini berarti semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi di BJPS Ketenagakerjaan, akan semakin tinggi tingkat *employee engagement* karyawannya.

Penelitian ini memperkuat apa yang disampaikan oleh Haid & Sims (2009: 4), mereka

melakukan penelitian pada lebih dari 28.800 karyawan di 15 negara, hasilnya menunjukkan bahwa budaya perusahaan, eksekusi strategi yang ditetapkan, kemampuan pemimpin, struktur organisasi, dan proses saling berkaitan dengan tingkat *engagement* karyawan.

Dalam proses-proses membangun *employee engagement* ini, selain membutuhkan peran pemimpin, dapat juga dibangun melalui pendekatan organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh McBain (2007:19), organisasi menjadi salah satu penggerak dalam membentuk *employee engagement*, unsur-unsur dalam organisasi antara lain seperti nilai-nilai, visi misi, citra organisasi, sistem dan struktur organisasi, serta budaya organisasi.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pembentukan *employee engagement* di BJPS Ketenagakerjaan, dibutuhkan adanya tiga elemen penting dalam perusahaan, yaitu individu karyawan, pemimpin, dan budaya organisasi. Pemimpin transformasional di BJPS Ketenagakerjaan mengarahkan perilaku positif, kekaguman, kesetiaan, dan hormat pada pimpinan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Sementara itu, budaya organisasi yang kuat dan terinternalisasi dalam diri pekerja dapat mengarahkan perilaku pekerja untuk terus meningkatkan kinerja dan semakin mengikat dirinya dengan organisasi.

Dengan demikian penerapan secara bersama-sama kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kuat akan meningkatkan *employee engagement* karyawan BJPS Ketenagakerjaan.

### 5.2.2 Hipotesis 2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di BJPS Ketenagakerjaan

$H_2 : \gamma_2$  : kepemimpinan transformasional ( $\xi_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* ( $\eta_1$ )

$H_0 : \gamma_2$  : kepemimpinan transformasional ( $\xi_1$ ) tidak signifikan terhadap *employee engagement* ( $\eta_1$ )

Dari perhitungan dan tabel sebelumnya, dapat dilihat bahwa koefisien variabel laten eksogen kepemimpinan transformasional ( $\xi_1$ ) terhadap variabel laten endogen *employee engagement* ( $\eta_1$ ) sebesar -0,07. Nilai t-hitung -0,78 lebih rendah dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,96$ , maka dapat disimpulkan hipotesis 2 tidak didukung oleh data. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan. *Employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan tidak dipengaruhi langsung oleh penerapan kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Tampubolon (2007:12) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 81,10 % dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu kinerja karyawan akan meningkat ketika *engagement* meningkat.

Sementara itu Strickland (Roberson & Strickland, 2010:313-326), melakukan penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan karismatik dengan *work engagement*, dan hasilnya adalah bahwa gaya kepemimpinan karismatik memiliki korelasi positif dengan *work engagement*. Bono (Roberson & Strickland, 2010:313) memperkuat hasil penelitian Strickland bahwa pengikut dari pemimpin transformasional menghasilkan individu yang lebih *engagement* atau lebih terikat dengan pekerjaannya.

Sementara itu Meyer & Bycio (Albrecht, 2010:71) menyatakan bahwa seorang karyawan akan cenderung memiliki kedekatan dengan organisasinya (*engaged*) dan merasa memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi bagi organisasi ketika pemimpinnya melayani mereka dengan visi yang inspiratif, memberikan dukungan kepada karyawan untuk berkembang, dan memperhatikan karyawan secara personal.

Penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Muizzuddin (2009: 62) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh lima faktor, yaitu *team work*, kepemimpinan,

budaya organisasi, iklim organisasi, dan jenjang karir.

Dari pemaparan mengenai hasil penelitian-penelitian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian di BPJS Ketenagakerjaan tidak sejalan dengan hasil penelitian tersebut. Penerapan kepemimpinan transformasional di BPJS Ketenagakerjaan tidak berpengaruh langsung terhadap tingkat *employee engagement* karyawannya. Hal ini sebenarnya mendukung apa yang disampaikan Muizzudin (2009:62) bahwa ada faktor lain selain kepemimpinan, yaitu *team work*, budaya organisasi, iklim organisasi, dan jenjang karir.

### 5.2.3 Hipotesis 3 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan

$H_3 : \gamma_3$  : budaya organisasi ( $\xi_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* ( $\eta_1$ )

$H_0 : \gamma_1$  : budaya organisasi ( $\xi_2$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement* ( $\eta_1$ )

Dari perhitungan dan tabel sebelumnya, dapat dilihat bahwa koefisien variabel laten eksogen budaya organisasi ( $\xi_2$ ) terhadap variabel laten endogen *employee engagement* ( $\eta_1$ ) sebesar 1,00. Nilai t-hitung 10,44 lebih besar dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,96$ , maka hipotesis 3 didukung oleh data. Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan. Semakin kuat penerapan budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan akan meningkatkan *employee engagement* karyawannya.

Robbins (1996:294) menyampaikan betapa pentingnya budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan yang dimiliki bersama, dan memiliki fungsi penting yaitu membawa identitas sebagai anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan

organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan, dan sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sementara itu, Andrew et al (2007:129) menyatakan budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Sistem makna ini diharapkan bisa memberi gambaran tentang jati diri sebuah organisasi kepada anggota organisasi tersebut dan orang-orang yang berada di luar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi.

Dari paparan di atas, budaya organisasi BPJS Ketenagakerjaan memiliki peran penting dalam pembentukan *employee engagement*. Budaya organisasi yang diterapkan dengan kuat dan konsisten akan mempengaruhi *employee engagement* karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Persepsi karyawan yang positif terhadap budaya organisasi dapat mengarahkan perilakunya pada tingkatan komitmen karyawan untuk mengikat dirinya terhadap organisasi secara fisik, kognitif dan emosional, atau disebut dengan *employee engagement*.

Dengan demikian budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan akan memiliki tiga fungsi, yaitu sebagai alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas, dan sebagai andalan daya saing (Syarwaharni & Nugroho (2001: 39). Dan budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan mendukung apa yang disampaikan oleh Schermerhorn et al (1997: 267), bahwa fungsi budaya organisasi adalah untuk bertahan hidup dari dalam (*internal integration*), sebagai instrumen yang dapat membentuk *collective identity* dan sebagai alat penemu yang dapat mengkolaborasikan metode bekerja dan kehidupan bersama di BPJS Ketenagakerjaan.

Selanjutnya BPJS Ketenagakerjaan dapat memiliki empat budaya organisasi yang disampaikan oleh Denison dalam Sobirin (2007: 195), yaitu: *involvement, consistency, adaptability* dan *mission*.

### 5.3 Analisis Pengaruh

Pengaruh bersama-sama atau simultan kepemimpinan transformasional ( $\xi_1$ ) dan budaya organisasi ( $\xi_2$ ) terhadap *employee engagement* ( $\eta_1$ ) di BPJS Ketenagakerjaan terdapat dalam tabel sebelumnya. Nilai R square ( $R^2$ ) sebesar 0,95 menggambarkan bahwa kontribusi/pengaruh kepemimpinan transformasional ( $\xi_1$ ) dan budaya organisasi ( $\xi_2$ ) terhadap *employee engagement* ( $\eta_1$ ) di BPJS Ketenagakerjaan sebesar 95%, sedangkan sisanya sebesar 5% dipengaruhi faktor lain.

Sementara itu hasil pengujian mengenai pengaruh langsung masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen disajikan berikut ini.

Variabel	Efek		Total Efek
	Langsung	Tidak langsung	
Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i>	0.17%	2.91%	3.08%
Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i>	71.06%	2.91%	73.98%

Dari tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* adalah sebesar 0,17%, pengaruh tidak langsung sebesar 2,91%, dan pengaruh total sebesar 3,08%. Dengan demikian, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan hampir tidak ada (kurang dari 1%).

Sementara itu, pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 71,06%, pengaruh tidak langsung sebesar 2,91%, dan pengaruh total sebesar 73,98%. Hal tersebut bermakna bahwa budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan adalah sangat penting karena memberikan pengaruh langsung terhadap *employee engagement* sebesar 71,06%.

## 6. Kesimpulan & Saran

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi di BPJS Ketenagakerjaan secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Dengan nilai f-hitung sebesar 294,18 lebih besar dari f-tabel 1,66. Hal ini menggambarkan bahwa *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan dipengaruhi secara simultan oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Dari sudut pandang lain, nilai R square 0,95 menunjukkan bahwa kontribusi atau pengaruh bersama kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan adalah sebesar 95%, sedangkan sisanya sebesar 5% dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan demikian BPJS Ketenagakerjaan akan menjadi organisasi yang hebat, jika menerapkan secara kuat kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama, karena hal tersebut akan meningkatkan *employee engagement* karyawannya.
- 2) Kepemimpinan transformasional di BPJS Ketenagakerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, terbukti dengan nilai t-hitung -0,78, lebih rendah dengan batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan tidak dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional, terdapat faktor lain yang memberikan pengaruh dominan.
- 3) Budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan secara signifikan mempengaruhi *employee engagement*, terbukti dengan nilai t-hitung 10,44, lebih tinggi dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan, akan semakin tinggi pula *employee engagement* karyawannya.

### 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, peneliti akan menyampaikan beberapa saran yang berkaitan dengan apa yang menjadi objek penelitian.

#### 6.2.1 Saran bagi BPJS Ketenagakerjaan

- a. BPJS Ketenagakerjaan melaksanakan secara bersamaan program kerja yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, sehingga BPJS Ketenagakerjaan akan memiliki karyawan yang loyal dengan tingkat *engagement* yang tinggi.
- b. BPJS Ketenagakerjaan segera melaksanakan program pelatihan dan *awareness*. Dengan demikian kesadaran karyawan tentang budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* akan meningkat terus dan pada akhirnya menjadi budaya sehari-hari dalam menjalankan perusahaan.
- c. BPJS Ketenagakerjaan melaksanakan survey secara berkala untuk kepemimpinan, budaya organisasi, dan *employee engagement*. Dengan demikian proses transformasi organisasi yang sedang dijalankannya akan berjalan efektif dan efisien.

#### 6.2.2 Saran bagi Akademisi

- a. Penelitian ini agar dijadikan referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian dan sedang melakukan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement*.
- b. Peneliti mengharapkan penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut untuk meningkatkan pemahaman para akademisi mengenai hasil empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

#### 6.2.3 Saran bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan masukan untuk penelitian berikutnya, khususnya bahan kajian empirik

- terutama mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *employee engagement*.
- b. Penelitian selanjutnya bisa mengambil tema yang sama dengan menggunakan teori yang berbeda (misalnya: teori Brown, Luthans Gallup, Hewitt, dan lain-lain), dan teknik pengolahan data yang berbeda (misalnya: analisis jalur, regresi linear, regresi linear berganda, dan lain-lain). Dengan demikian konsistensi hasil penelitian mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *employee engagement* bisa dilihat dan dibuktikan lebih lanjut.

#### Daftar Pustaka

- Albrecht, S., L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspective, Issues, Research and Practice*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Bass, B.M., Riggio, & Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbawn Associates Publishers.
- Ferdinand, A. (2000). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Univeritas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Seri Pustaka Kunci 03. Badan Penerbit Univeritas Diponegoro.
- Hair, Y.F., Anderson, R.E., Tatham R.L., & Black W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis. 4th Edition*. Prentice Hall.
- Kotter, JP & Heskett, J.L. (1997). *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S.P. & Mary C.. (2008). *Management, 10<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, S.P. & Timothy A.J. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sarros, J.C., & Santora, J. C. (2001). *Leaders and Values: a Cross-cultural Study*. Leadership and Organization Development Journal.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES), Test manual*. The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002). *The Measurement of Burnout and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach*. Journal of Happiness Studies.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik Untuk Skripsi, Tesis, dan Praktik Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wellins, R. & Concelman J. (2005). *Creating a culture for engagement. Workforce Performance Solutions*. Tersedia: [www.WPSmag.com](http://www.WPSmag.com) [10 Maret 2014].
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.