

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KETERIKATAN KERJA KARYAWAN PT PEGADAIAN YOGYAKARTA**



Diajukan oleh
Andre Rizki Pratama
21911007

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS DAN
EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
AGUSTUS 2024

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KETERIKATAN KERJA KARYAWAN PT PEGADAIAN YOGYAKARTA**

Tesis S-2
Program Magister Manajemen



Diajukan oleh
Andre Rizki Pratama
21911007

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS DAN
EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
AGUSTUS 2024

Tesis

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KETERIKATAN KERJA KARYAWAN PT PEGADAIAN YOGYAKARTA**

Diajukan oleh
Andre Rizki Pratama
21911007

telah disetujui oleh :

Yogyakarta, 19 Desember 2024

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dr. Majang Palupi', written over a horizontal line.

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Dosen Penguji II

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 2 Oktober 2024 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

ANDRE RIZKI PRATAMA

No. Mhs. : 21911007

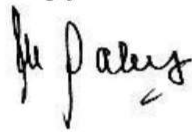
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KETERIKATAN
KERJA KARYAWAN PT PEGADAIAN YOGYAKARTA**

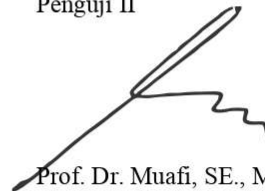
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 19 Desember 2024

A handwritten signature in black ink is written over a 1000 Rupiah postage stamp. The stamp is pink and yellow, featuring the Garuda Pancasila emblem and the text '1000', 'METERAI TEMPEL', and 'SE 7BDAMX068333390'.

Andre Rizki Pratama

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, Alhamdulillah, Alhamdulillah, yang telah melimpahkan kasih sayang dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat beriring salam semoga selalu tercurah kepada junjungan alam yakni baginda Nabi Muhammad SAW, beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya hingga akhir zaman. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Kerja Karyawan Pt Pegadaian Yogyakarta”.

Dalam penyusunan dan penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Irwan dan Ibu Rukiah Iriani, selaku orang tua tercinta, memberi kasih sayang, dan senantiasa mendoakan setiap langkah, serta mendidik menjadi orang yang berguna, berbakti, berani, mandiri, sabar, dan tidak mudah menyerah dalam kehidupan;
2. Ibu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA., selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah banyak membantu, membimbing, memberi saran, solusi, motivasi, do'a serta mengarahkan baik pemikiran maupun semangat bagi penulis yang begitu besar sehingga tesis ini dapat terselesaikan dan penulis mohon maaf atas segala salah dan kekurangan dalam penulisan selama ini;

3. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji Tesis yang telah memberikan banyak bantuan, masukan, saran dan solusi serta motivasi sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
4. Almamater yang saya banggakan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia;
5. Nisrina Nadila, selaku adik tersayang yang selalu memberikan do'a dan semangat;
6. Para sahabat yang selalu memberi canda, tawa, do'a, semangat dan motivasi tiada henti setiap hari;
7. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen UII angkatan 57 yang senantiasa memberikan do'a, semangat, dan motivasi sehingga dapat terealisikannya tesis ini;
8. Teman-teman PT. Pegadaian Yogyakarta yang banyak memberi arti dalam kehidupan, serta selalu memberi semangat dan dukungan.

Dengan segala keterbatasan dalam penulisan ini. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan pengembangan dalam penulisan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran sehingga tesis ini dapat lebih baik lagi untuk selanjutnya.

Yogyakarta, 19 Desember 2024



Andre Rizki Pratama

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TESIS	v
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xii
ABSTRAK	xiv
<i>ABSTRACT</i>	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Pertanyaan Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Keterikatan Karyawan	11
2.1.2.1 Pengertian Keterikatan Karyawan	11
2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keterikatan Karyawan .	12
2.1.2.3 Indikator Keterikatan Karyawan	14
2.1.2 Budaya Organisasional	15
2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasional	15
2.1.3.2 Alasan Pentingnya Budaya Organisasional	16
2.1.3.3 Indikator Budaya Organisasional	17
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional	18
2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	18
2.1.4.2 Pentingnya Kepemimpinan Transformasional	19
2.1.4.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional	20

2.1.4	Kinerja Karyawan	22
2.1.1.1	Pengertian Kinerja Karyawan	22
2.1.1.2	Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kinerja Karyawan	23
2.1.1.3	Indikator Kinerja Karyawan	23
2.2	Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	25
2.2.1	Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	25
2.2.2	Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	27
2.2.3	Hubungan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan	29
2.2.4	Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan	30
2.2.5	Hubungan Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	32
2.2.6	Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan karyawan	34
2.2.7	Hubungan terhadap Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan Karyawan	36
2.3	Kerangka	38
2.4	Hipotesis	38
BAB III METODE PENELITIAN		39
3.1	Pendekatan Penelitian	39
3.2	Lokasi Penelitian	39
3.2.1	Profil Organisasi	39
3.2.2	Visi, Misi, dan Nilai	41
3.2.3	Logo	41
3.3	Populasi dan Sampel	41
3.4	Definisi Operasional Variabel Penelitian	42
3.5	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	51
3.5.1	Jenis Data	51
3.5.2	Teknik Pengumpulan Data	51
3.6	Metode Analisis Data	53
3.6.1	Analisis Deskriptif	53

3.6.2	Analisis SEM (<i>Structural Equation Model</i>)	53
3.6.3	<i>Partial Least Square</i>	53
3.7	Pengujian Efek Mediasi	57
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1	Hasil Penelitian	58
4.1.1	Pengumpulan Data	58
4.2	Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian	58
4.2.1	Karakteristik Responden	58
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	61
4.3	Analisis Structural Equation Model	69
4.3.1	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	69
4.3.2	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>)	79
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	85
4.4.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta	85
4.4.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta	87
4.4.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta	89
4.4.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan	90
4.4.5	Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta	92
4.4.6	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta	93
4.4.7	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan di mediasi oleh Keterikatan Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta	95
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	97
5.1	Kesimpulan	97
5.2	Saran	98
5.3	Keterbatasan Penelitian	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tingkat Employee Engagement 2022	4
Gambar 1. 2 Regional Ranging Employee Engagement 2022.....	5
Gambar 1. 3 Tingkat Employee Engagement	5
Gambar 1. 4 Pertanyaan survei keterikatan karyawan PT Pegadaian	7
Gambar 2. 1 Model Penelitian.....	38
Gambar 4. 1 Hasil Analisa Validitas Konstruk Model Awal.....	70

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Laporan Survei Employee Engagement dan Survei Budaya PT Pegadaian Tahun 2022	6
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel Penelitian	43
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Generasi	59
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	60
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	61
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasional	62
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	65
Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Variabel Keterikatan Karyawan	66
Tabel 4. 9 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	68
Tabel 4. 10 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Variabel Budaya Organisasional.....	70
Tabel 4. 11 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	72
Tabel 4. 12 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Variabel Keterikatan Karyawan	72
Tabel 4. 13 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Variabel Kinerja Karyawan	73

Tabel 4. 14 Nilai Cross Loading	75
Tabel 4. 15 Nilai Latent Variable Correlation, AVE dan Akar Kuadrat AVE.....	77
Tabel 4. 16 Nilai rasio heterotrait-monotrait (HTMT).....	78
Tabel 4. 17 Hasil Pengujian Composite Reliability	78
Tabel 4. 18 Hasil Pengujian R-Square	79
Tabel 4. 19 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)	81
Tabel 4. 20 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	84

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KETERIKATAN KERJA KARYAWAN PT PEGADAIAN YOGYAKARTA

Andre Rizki Pratama¹, Majang Palupi^{2*}

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

*email korespondensi: majang.palupi@uui.ac.id

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja karyawan PT Pegadaian Yogyakarta. Penelitian dilakukan pada karyawan PT Pegadaian Yogyakarta dengan sampel berjumlah 100 responden. Alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan metode kuantitatif *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan; (2) kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan; (3) budaya organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan; (4) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan; (5) keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan; dan (7) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan pada karyawan PT Pegadaian Yogyakarta.

Kata Kunci: Budaya Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AT PT PEGADAIAN YOGYAKARTA

Andre Rizki Pratama¹, Majang Palupi^{2*}

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

*email korespondensi: majang.palupi@uii.ac.id

This study aims to examine and analyze the influence of organizational culture and transformational leadership on employee performance through employee engagement at PT Pegadaian Yogyakarta. The studies changed into carried out on personnel of PT Pegadaian Yogyakarta with a pattern length of one hundred respondents. The analytical device used changed into the quantitative technique of Partial Least Squares (PLS). The outcomes of the take a look at imply that: (1) organizational culture does not have an influence on employee performance; (2) transformational leadership does not have an influence on employee performance; (3) organizational culture has a significant positive influence on employee engagement; (4) transformational leadership has a significant positive influence on employee engagement; (5) employee engagement has a significant positive influence on employee performance; (6) organizational culture has a significant positive influence on employee performance through employee engagement; and (7) transformational leadership has a significant positive influence on employee performance through employee engagement among employees at PT Pegadaian Yogyakarta.

Keywords: Organizational Culture, Transformational Leadership, Employee Engagement, Employee Performance.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan sumber dasar manfaat dan keunggulan kompetitif dalam sebuah organisasi (Abdirahman dkk., 2018). Pandangan berbasis pengetahuan tentang keunggulan kompetitif mengakui pentingnya pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia sebagai sumber daya organisasi yang berharga dalam mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi (Oltra, 2005). Sebagaimana pendapat dari Abdul-Jalal dkk. (2013) bahwa aset berwujud lebih mudah ditiru oleh pesaing. Sedangkan, aset tidak berwujud seperti pengetahuan atau keterampilan yang diciptakan dan diterapkan oleh sumber daya manusia di dalam organisasi akan sulit ditiru di antara para pesaing. Hal ini didukung konsep *knowledge work* yang dikembangkan oleh (Alvesson, 1993; Davenport dkk., 1996; Starbuck, 1992), di mana manusia dan pengetahuan adalah dua konsep yang tidak dapat dipisahkan, sehingga keduanya memiliki peran terhadap keunggulan kompetitif.

Studi Abdirahman dkk. (2018) lebih jauh menjelaskan produktifitas kinerja karyawan dapat menghasilkan kesinambungan hidup sebuah organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan sangat penting untuk pengembangan dan produktivitas organisasi (Inuwa, 2016). Menurut Ahakwa dkk. (2021) kinerja karyawan juga memainkan peran penting dalam pertumbuhan berkelanjutan dari setiap organisasi, terutama dalam situasi ekonomi yang menantang. Lingkungan yang menantang akan dapat diatasi dengan dukungan dari pelaksanaan tugas dan *time management* yang sudah ditentukan secara disiplin, di mana pelaksanaan ini mengacu pada kinerja karyawan (Motowidlo dkk., 2018). Hal ini berkaitan erat dengan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Chikazhe dkk., 2020).

Mengukur persoalan kinerja karyawan adalah aspek kunci dalam pemahaman organisasi yang dapat ditentukan oleh banyak faktor, di mana kinerja karyawan dapat menjadi pengukur tingkat efektivitas dan efisiensi dalam suatu organisasi (Abdirahman dkk., 2018). Seperti yang dinyatakan oleh Chikazhe dkk.

(2020), efisiensi merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Sehingga untuk memaksimalkan efisiensi, karyawan dituntut memenuhi tingkat produktivitas yang disyaratkan sehingga tidak menghambat organisasi (Anyakoha, 2019).

Pada era pertumbuhan dan persaingan saat ini, organisasi menyadari pentingnya berinvestasi pada sumber daya manusia sebagai faktor kunci untuk pengembangan. Investasi ini sendiri menciptakan kondisi bagi karyawan untuk menyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kemampuan kerja mereka (Lee & Bruvold, 2003). Wayne dkk. (1997) menegaskan sejauh organisasi berkomitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia, karyawan dapat memberikan kontribusi terbaiknya kepada organisasi.

Pengembangan organisasi menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan keterikatan karyawan (Shuck & Rocco, 2014; Rana et al., 2014). Konsep keterikatan karyawan menurut Kahn (1990) adalah seberapa jauh individu menginvestasikan energi secara fisik, kognitif, dan emosional mereka ke dalam kinerja. Keterikatan karyawan akan terlihat pada karyawan yang sepenuhnya terikat penuh dalam pekerjaan mereka, memiliki tujuan, dan merasa terhubung dengan rekan kerja dan tujuan organisasi (Mackay dkk., 2017). Sejalan dengan hasil penelitian Ahakwa dkk. (2021) bahwa semakin banyak karyawan yang terikat dalam pekerjaan, semakin besar komitmen dan kinerja mereka terhadap Perusahaan. Studi Ahakwa dkk. (2021) lebih lanjut menyatakan bahwa karyawan yang terikat dalam pekerjaan tersebut mendorong interaksi yang bermakna dan efektif dalam organisasi mereka. Keterikatan karyawan dapat ditemukan dalam *social exchange theory*. *Social exchange theory* berpendapat bahwa keterikatan diciptakan oleh serangkaian aktivitas antara orang-orang yang saling bergantung satu sama lainnya (Saks, 2006). Lebih lanjut, studi Saks (2006) mengenai *social exchange theory* memberikan dasar teoritis untuk menggambarkan mengapa karyawan memilih untuk lebih atau kurang terikat dalam pekerjaan dan organisasi. Studi ini juga menyatakan bahwa karyawan yang merasakan tingkat dukungan organisasi dan memiliki hubungan yang baik dengan manajernya menunjukkan

sikap, niat, dan perilaku yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka dan organisasi.

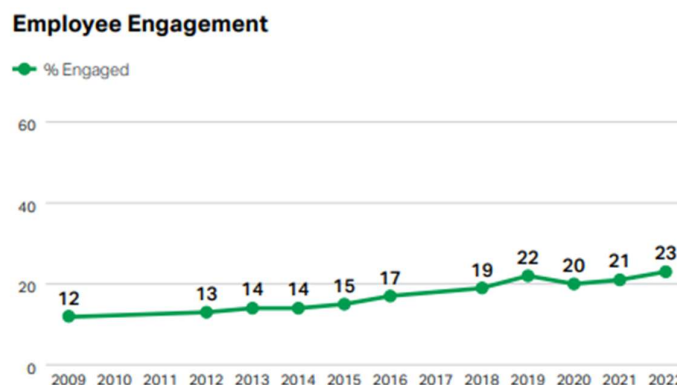
Konsep yang mendorong seorang karyawan untuk berbuat lebih dalam kepada organisasi menurut Abdullahi dkk. (2021) juga bisa disebut sebagai budaya organisasional yang diartikan sebagai nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma bersama yang mempengaruhi bagaimana karyawan merasa, berpikir, dan bertindak di lingkungan kerja. Budaya di tempat kerja akan menjadi aturan dan tradisi yang secara sadar dan disengaja dibudidayakan dan diwariskan kepada karyawan yang berdampak besar dan signifikan terhadap karyawan dan organisasi pada umumnya (Stephen & Stephen, 2016). Lebih lanjut, studi dari Stephen & Stephen (2016) dan Olawuyi (2017) menyatakan budaya organisasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara studi lain, juga menyatakan bahwa budaya organisasional juga memiliki dampak positif terhadap keterikatan karyawan, di mana karyawan akan memilih organisasi yang memberikan arah sesuai dengan budaya yang mendukung mereka (Blegur & Amalia, 2019). Pada akhirnya organisasi menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan diberdayakan untuk menyumbangkan upaya terbaik mereka (Tanwar, 2017).

Menurut Christian dkk. (2011), kepemimpinan memainkan peran kunci dalam membentuk lingkungan kerja dan memengaruhi persepsi serta sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Begitu juga dengan penelitian Yeshitila & Beyene (2019), peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan berpengaruh signifikan pada peningkatan kinerja organisasi. Menurut Srimulyani dkk. (2023), kepemimpinan sendiri memiliki beberapa jenis gaya kepemimpinan, salah satunya kepemimpinan transformasional. Terbukti bahwa perilaku yang terkait dengan kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif pada hasil individu dan organisasi dalam berbagai konteks, termasuk di bidang militer (Hardy dkk., 2010), olahraga (Charbonneau dkk., 2001), sektor keuangan (Yeshitila & Beyene, 2019), sektor publik (Rafferty & Griffin, 2004), dan pendidikan (Koh dkk., 1995).

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional yang mengarah pada tujuan yang terukur, mengapresiasi karyawan atas kinerja yang baik dan jujur, dan peduli terhadap karyawannya dapat mendorong tingkat keterikatan terhadap pekerjaan karyawan (Macey & Schneider, 2008a), serta mereka cenderung lebih bersedia untuk mendedikasikan diri dalam pekerjaan karena merasakan keamanan psikologis (*psychology safety*) (Kahn, 1990).

Penelitian terdahulu menemukan pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja dan kinerja untuk beberapa sektor terutama sektor keuangan. Seperti penelitian yang dilakukan Ubaid dkk. (2020) di Pakistan berfokus pada peran supervisi yang memiliki peran penting dalam menentukan kinerja karyawan *frontliner*. Lebih lanjut studi Ubaid dkk. (2020) menyatakan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif kepada keterikatan kerja dan kinerja. Dalam studi ini keterikatan kerja secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Penelitian Yeshitila & Beyene (2019) juga menunjukkan hasil yang sama, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan dan kinerja untuk sektor keuangan di Ethiopia. Selain itu, penelitian yang dilakukan Dajani (2015) di sektor keuangan wilayah Mesir berfokus pada keterikatan karyawan yang berpengaruh kepada kinerja.

Gallup (2023) pun menyatakan bahwa terdapat peningkatan sebesar 2 persen karyawan yang *engaged* dari tahun 2021 dengan perusahaan dan pekerjaannya seperti pada Gambar 1.1.



Gambar 1. 1 Tingkat *Employee Engagement* 2022

Menurut Gallup (2023) pada laporan *State of the Global Workplace* di tahun 2023 dalam Gambar 1.2 dibawah ini, dapat dilihat *regional ranking employee engagement* di mana *Southeast Asia* hanya menunjukkan 26 persen karyawan yang *engaged*. Indonesia sendiri yang merupakan bagian dari *Southeast Asia* juga menunjukkan nilai *employee engagement* yang rendah seperti pada Gambar 1.3 dengan nilai sebesar 24 persen dibandingkan rata-rata nilai *regional South East Asia*.

Regional Ranking		% Engaged
1	South Asia	33
2	United States and Canada	31
3	Latin America and the Caribbean	31
4	Post-Soviet Eurasia	27
5	Southeast Asia	26
6	Australia and New Zealand	23
7	Sub-Saharan Africa	20
8	East Asia	17
9	Middle East and North Africa	15
10	Europe	13

Gambar 1. 2 *Regional Ranking Employee Engagement 2022*

EMPLOYEE ENGAGEMENT


Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

Rank	Country	Change	% Engaged
1	Philippines	-1	31
2	Thailand	0	25
3	Indonesia	0	24
4	Laos	+1	24
5	Malaysia	+4	22
6	Myanmar	-1	22
7	Vietnam	-3	21
8	Cambodia	-5	21
9	Singapore	0	13

Gambar 1. 3 *Tingkat Employee Engagement*

Tabel 1. 1. Laporan Survei Employee Engagement dan Survei Budaya PT Pegadaian Tahun 2022

Atribut Employee Engagement Pegadaian per Wilayah XI Semarang



Atribut Employee Engagement	Kantor Area Pati (N =180)	Kantor Area Purwokerto (N =147)	Kantor Area Semarang (N =237)	Kantor Area Surakarta (N =199)	Kantor Area Tegal (N =148)	Kantor Area Yogyakarta (N =198)	Kantor Wilayah XI (Operasional) (N =43)
Q12. Learn & Growth	4,20	4,13	4,07	4,17	4,32	4,05	4,23
Q11. Progress	4,01	3,99	3,92	4,04	4,15	3,87	4,16
Q10. Best Friend	4,33	4,24	4,27	4,33	4,34	4,25	4,44
Q9. Committed to Quality	4,21	4,22	4,17	4,23	4,28	4,16	4,42
Q8. Mission/Purpose	4,33	4,22	4,17	4,28	4,36	4,20	4,44
Q7. Opinions Count	4,14	4,18	4,09	4,29	4,24	4,10	4,37
Q6. Development	4,14	4,15	4,15	4,27	4,22	4,06	4,26
Q5. Cares about Me	4,16	4,07	4,11	4,27	4,17	4,10	4,30
Q4. Recognition	3,84	3,87	3,82	3,81	3,89	3,73	3,95
Q3. Opportunity to do best	4,30	4,30	4,21	4,34	4,36	4,26	4,44
Q2. Material & Equipment	4,08	4,10	4,13	4,19	4,13	4,01	4,30
Q1. Know What's Expected	4,44	4,36	4,37	4,46	4,38	4,41	4,63

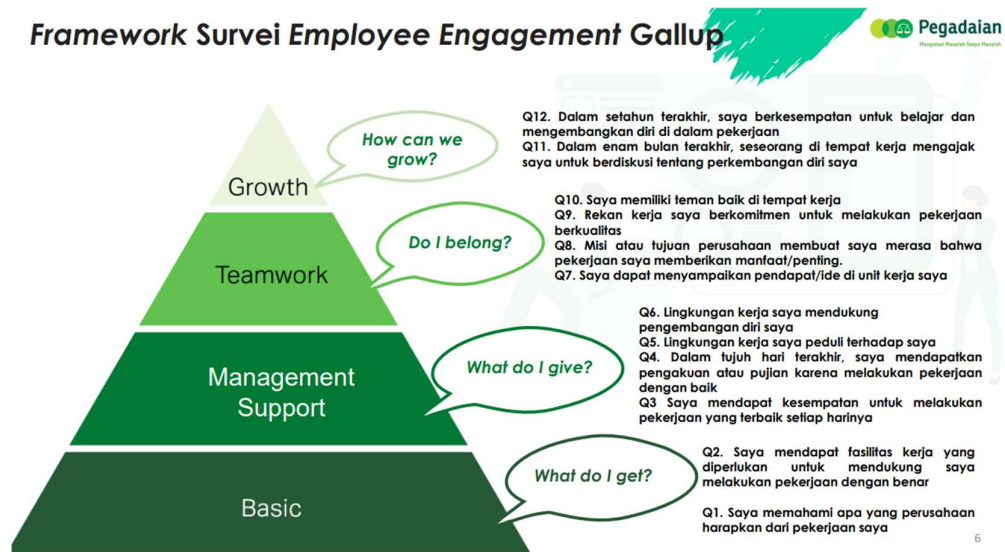
Keterangan:
Nilai Tertinggi Nilai Terendah

Sumber : Indoresearch (2022)

Hal ini berkebalikan dengan hasil survei keterikatan karyawan pada PT. Pegadaian yang meningkat dibanding dengan Tahun 2021 seperti pada laporan survei yang dilakukan Indoresearch (2022). Pada konteks PT Pegadaian yang menjadi objek penelitian dengan fokus keterikatan karyawan Perusahaan Tahun 2022. Seperti tampak pada tabel 1.1, keterikatan karyawan berperan sebagai bentuk pendukung dalam proses transformasi PT Pegadaian yang melihat pada 3 *subject* yaitu peningkatan kinerja, loyalitas, dan *retention*.

Survei Gallup (2021) yang dilakukan oleh Indoresearch (2022) membagi keterikatan karyawan menjadi 4 *layer* (*growth, teamwork, individual, dan basic*) dengan 12 pertanyaan yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan pada PT Pegadaian. Hasil secara nasional *score* keterikatan karyawan PT Pegadaian mengalami peningkatan sebesar 0,17 dari 4,12 tahun 2021 menjadi 4,29 tahun 2022. Peningkatan ini sendiri tidak menjamin bahwa keseluruhan 12 pertanyaan memiliki nilai yang baik. Seperti pada pertanyaan ke-4 (Q4) pada Gambar 1.3 “dalam tujuh hari terakhir, saya mendapatkan pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik” masih memperoleh nilai (3,99) yang lebih rendah dibanding 11 pertanyaan lainnya. Pertanyaan ke-4 (Q4) tersebut juga digunakan pada Kantor

Wilayah dan Kantor Area, di mana Kantor Area Yogyakarta menjadi paling rendah dari 5 Kantor Area di wilayah kerja Kantor Wilayah XI Semarang dengan nilai 4,09. Nilai tersebut juga merupakan nilai kinerja terendah untuk *overall score* Kantor Wilayah dan Kantor Pusat. Seperti pada tabel 1.1 (ditandai dengan kotak merah) memperlihatkan bahwa Kantor Area Yogyakarta memiliki nilai terendah pada 6 dari 12 pertanyaan.



Gambar 1. 4 Pertanyaan survei keterikatan karyawan PT Pegadaian

Hal ini menjadi konsen yang wajib menjadi perhatian perusahaan karena menunjukkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan masih rendah dan perlu perbaikan untuk mendukung transformasi Pegadaian ke *blueprint* yang sudah ditentukan. Untuk mendapatkan gambaran budaya dan kepemimpinan di PT Pegadaian, digunakan *social exchange theory* dengan menambah keterikatan dari budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan dimediasi keterikatan karyawan seperti yang diuraikan di awal.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian di atas rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sejauh mana budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi keterikatan karyawan.

Penelitian ini melihat dua poin rumusan masalah yaitu pertama, data yang ada (Gambar 1.2 dengan Tabel 1.1) terdapat ketidakselarasan antara hasil riset tentang keterikatan karyawan pada PT Pegadaian dengan survei yang sudah dilakukan oleh Gallup (2023) pada laporan *State of the Global Workplace* di tahun 2023. Hasil yang ditunjukkan oleh Gallup (2023), Indonesia memiliki nilai keterikatan karyawan yang *stagnant* sebesar 24 di mana masih dibawah rata-rata *region* Southeast Asia sebesar 26. Sedangkan pada PT Pegadaian nilai keterikatan karyawan mengalami kenaikan sebesar 0,17 dari 4,12 tahun 2021 menjadi 4,29 tahun 2022. Kedua, nilai keterikatan karyawan di Kantor Area Yogyakarta berada di urutan ke-6 dari 6 Kantor Area, ini dikarenakan dari 12 pertanyaan (Tabel 1.1) terdapat 6 pertanyaan yang nilainya lebih rendah dibandingkan Kantor Area lainnya.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan?
3. Apakah keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah keterikatan karyawan memediasi pengaruh hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan?

7. Apakah keterikatan karyawan memediasi pengaruh hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah keterikatan karyawan memediasi pengaruh hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah keterikatan karyawan memediasi pengaruh hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Terdapat tiga macam manfaat penelitian, yaitu secara peneliti, secara akademisi, dan secara organisasi yang akan dihasilkan dari penelitian ini.

a. Manfaat Peneliti

Diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan memberikan pengalaman serta manfaat baik bagi peneliti sehingga bisa memberikan kontribusi pada pemaksimalan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dan juga diharapkan dapat menambah kemampuan penulis dalam melakukan penelitian, pengetahuan dan keterampilan dalam menganalisis serta menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan

dimediasi keterikatan karyawan. Diharapkan juga penelitian ini dapat dijadikan bekal menerapkan ilmu yang telah diperoleh pada masa perkuliahan ke dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

b. Manfaat Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dengan memperluas literatur tentang peran budaya dan kepemimpinan dengan didukung dari komponen *social exchange theory* yang dikembangkan oleh Saks (2019). Sedangkan pada studi-studi terdahulu kebanyakan menguji dengan penggunaan *the job demands-resources theory* maupun *work engagement theory of Kahn*.

c. Manfaat Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan dan bahan inisiatif bagi perusahaan untuk perbaikan maupun pengembangan peran kinerja karyawan yang didukung budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Keterikatan Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan adalah suatu istilah dalam sebuah organisasi yang memiliki daya tarik bagi peneliti untuk diteliti secara ilmiah. Saks (2019) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai tingkat ketelitian dan keterikatan seseorang dalam perannya sebagai pekerja. Senada dengan hal itu, Rothmann (2016) menambahkan bahwa keterikatan karyawan dianggap sebagai perilaku positif yang meliputi tiga komponen utama yaitu semangat, minat dan pengabdian. Selain itu, menurut Ahakwa dkk. (2021) terdapat beberapa aspek dalam keterikatan karyawan seperti hubungan antara karyawan dan organisasi, rasa memiliki karyawan terhadap pekerjaan dan pemberian kerja, penting untuk memberikan perhatian utama pada pertimbangan kepemimpinan terhadap pekerja sebagai area kunci yang harus diperhatikan dalam menjalankan pekerjaan secara efektif dan efisien. Keterikatan karyawan oleh Kang & Sung (2017) didefinisikan sebagai partisipasi, komunikasi, keintiman dan dampak seorang karyawan terhadap merek tertentu, terlepas dari media pengambilan keputusan. Hanaysha (2016) menyatakan bahwa keterikatan karyawan sebagai perilaku kerja yang produktif, interpersonal, emosional, dan mampu memotivasi pekerja untuk mengekspresikan serta merencanakan tugas mereka secara mental, kognitif dan fisik. Menurut Rothmann (2016), untuk mencapai keberhasilan pasar bagi berbagai organisasi salah satu faktor pentingnya adalah keterikatan karyawan. Oleh karena itu, menjaga karyawan agar tetap termotivasi untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya dengan dedikasi maksimal guna mencapai tujuan perusahaan menjadi sangat penting (Tanwar, 2017). Hasil studi menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki keterikatan karyawan tinggi cenderung memiliki kepuasan dan komitmen pelanggan yang tinggi, serta lebih efisien dan menguntungkan apabila dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki tingkat keterikatan karyawan lebih rendah. Menanamkan konsep keterikatan karyawan dapat mengurangi rendahnya

motivasi pekerja dan mendorong loyalitas pekerja terhadap perusahaan (Hanaysha, 2016). Sehingga rendahnya tingkat dedikasi akan memberikan dampak negatif pada budaya organisasi dan retensi karyawan (Ahakwa dkk., 2021).

Keterikatan kerja banyak dikaitkan dengan keterlibatan kerja (Yao dkk., 2022). Menurut Bolelli & Durmuş (2017), keterlibatan kerja dapat dibahas melalui dua perspektif yang berbeda yaitu dari karakteristik individu maupun karakteristik pekerjaan, kedua karakteristik ini memiliki hubungan yang kuat antara keterlibatan kerja dengan keterikatan. Studi lebih lanjut, karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu dapat digunakan perusahaan untuk mempengaruhi peningkatan keterikatan untuk menghasilkan kinerja yang diinginkan. Penelitian De Oliveira & Rocha (2017) juga berpendapat keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap keterikatan kerja.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keterikatan Karyawan

Studi terkait diagnosis keterikatan karyawan untuk menentukan faktor-faktor yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan dalam organisasi telah banyak dilakukan oleh peneliti. Karyawan bersedia dan antusias bekerja apabila berada ditempat yang menurutnya memberikan makna pada dirinya Ahakwa dkk. (2021). Tempat kerja merupakan tempat utama di mana pemimpin dan karyawan dapat mendekat atau saling berinteraksi satu sama lain untuk keuntungan keduanya, di mana karyawan merasa memiliki rasa komunitas, ruang yang nyaman bagi mereka, dan menemukan peluang untuk berkontribusi pada pertumbuhan organisasi (Rachmawati, 2013). Model keterikatan seperti teori Hierarki Kebutuhan Maslow juga telah dikembangkan oleh para peneliti. Dalam Bouzenita & Boulanouar (2016), piramida hierarki Maslow urutan berdasarkan kategori terendah hingga tertinggi seperti berikut;

1. *Basic need* atau kebutuhan dasar. Pertama kebutuhan fisiologis seperti makanan, minuman, kehangatan dan istirahat. Kedua Kebutuhan keamanan seperti keamanan dan keselamatan.

2. *Psychological needs* atau kebutuhan psikologis. Pertama kebutuhan rasa memiliki dan cinta seperti *intimate relationship* dan pertemanan. Kedua kebutuhan harga diri seperti *prestise* dan perasaan berprestasi.
3. *Self-fulfillment needs* atau kebutuhan pemenuhan diri ini merupakan tingkatan tertinggi dalam teori hierarki kebutan Maslow. Di mana ini merupakan *selfactualization* seperti mencapai potensi penuh seseorang, termasuk aktivitas kreatif.

Sementara Blessingwhite (2013) untuk memulai keterikatan karyawan harus ada lebih banyak peluang untuk tumbuh dan hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Beberapa faktor yang memengaruhi keterikatan kerja (*work engagement*) menurut Bakker dkk. (2014) antara lain sebagai berikut:

1. Sumber daya pekerjaan (*job resource*), yang mencakup aspek fisik, social, dan organisasional pekerjaan yang memungkinkan pekerja untuk memenuhi tuntutan pekerjaan secara fisik dan mental.
2. Signifikansi dari sumber daya pekerjaan menghadapi dan memenuhi tuntutan pekerjaan.
3. Sumber daya personal, yang melibatkan penilaian positif terhadap diri sendiri yang dapat memengaruhi perasaan seseorang terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam mengelola dan memengaruhi lingkungannya.

Upaya meningkatkan keterikatan karyawan harus ada dukungan dan minat manajemen senior terhadap kesejahteraan karyawan, wewenang pengambilan keputusan, dan pekerjaan yang menantang Rachmawati (2013). Dalam suatu organisasi, faktor-faktor utama yang mendorong keterikatan karyawan antara lain seperti rasa terlibat dan dihargai, sejauh mana karyawan dapat menyuarakan pendapat mereka, serta peluang yang diberikan kepada karyawan untuk berkembang (Ahakwa dkk., 2021). Organisasi yang secara aktif menyampaikan informasi kepada karyawan mengenai kondisi keuangan dan operasional yang cenderung memiliki tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak melakukannya. Sebagai makhluk sosial, sumber daya manusia tidak hanya dimotivasi oleh uang semata. Insentif

keuangan bukanlah satu-satunya faktor yang dapat menjaga tingkat keterikatan karyawan, melainkan ada berbagai faktor insentif non-keuangan yang juga berperan penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

2.1.2.3 Indikator Keterikatan Karyawan

Menurut Schaufeli dkk. (2002) untuk mengukur keterikatan karyawan terdapat 3 indikator, diantaranya;

1. *Vigor* (semangat); merupakan aspek yang mencirikan tingkat kekuatan fisik dan mental yang tinggi dalam bekerja, diiringi oleh dorongan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh, serta ketekunan dalam mengatasi tantangan.
2. *Dedication* (Dedikasi); merupakan perasaan yang penuh makna, antusias, terinspirasi, penuh kebanggaan, dan penuh tantangan terhadap pekerjaan. Individu yang memiliki skor dedikasi yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, menginspirasi, dan menantang. Selain itu, mereka akan cenderung menunjukkan antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaannya. Sedangkan, individu dengan skor dedikasi rendah menunjukkan kurangnya identifikasi dengan pekerjaan karena kurangnya pengalaman yang bermakna, kurangnya inspirasi atau tantangan, dan kurangnya antusiasme serta kebanggaan terhadap pekerjaan.
3. *Absorption* (Keasyikan);
Dalam konteks pekerjaan, *absorption* mencerminkan konsistensi dan ketertarikan yang tinggi terhadap tugas pekerjaan. Keterikatan pegawai dalam pekerjaan biasanya merasa waktu berjalan sangat cepat, dan mereka cenderung akan kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan karena terlalu fokus dan terlibat secara mendalam.

Sedangkan keterikatan karyawan menurut Macey & Schneider (2008b), meliputi 2 dimensi penting, yaitu;

1. Keterikatan karyawan sebagai energi psikis.
Pegawai mengalami pengalaman puncak (*peak experience*) saat berada dalam pekerjaan dan dinamika didalamnya. Keterikatan karyawan

mencakup keterikatan yang serius, melibatkan diri secara mendalam dalam pekerjaan (*immersion*), berjuang untuk meraih tujuan (*striving*), menyerap sepenuhnya dalam aktivitas (*absorption*), fokus pada tugas (*focus*), dan keterikatan yang menyeluruh (*involvement*)

2. Keterikatan karyawan sebagai energi tingkah laku

Keterikatan karyawan juga dapat diidentifikasi sebagai energi dalam perilaku yang tercermin dari bagaimana orang lain melihatnya. Perilaku yang terlihat dalam pekerjaan melibatkan:

- a. Karyawan proaktif dalam berpikir dan bertindak, mengantisipasi peluang, dan bertindak sesuai dengan tujuan organisasi.
- b. Karyawan yang terlibat tidak secara kaku pada deskripsi pekerjaan, fokus pada tujuan, berusaha secara konsisten mencapai kesuksesan organisasi.
- c. Karyawan aktif mencari cara untuk memperluas kemampuan mereka sesuai dengan visi perusahaan.
- d. Karyawan memiliki sikap pantang menyerah, walupun dihadapkan pada rintangan atau situasi yang membingungkan.

2.1.2 Budaya Organisasional

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasional

Budaya organisasional merupakan sekumpulan sistem, nilai (*value*), keyakinan (*believe*), dan norma-norma yang telah diterapkan, disepakati dan diikuti oleh anggota organisasi (Sutrisno, 2010). Menurut Robbins & Coulter (2016) budaya organisasional didefinisikan sebagai nilai, prinsip, tradisi dan metode kerja yang diterima oleh anggota organisasi dan memengaruhi cara kerja mereka. Budaya organisasional juga dianggap sebagai gaya hidup dan cara hidup suatu organisasi yang mencerminkan nilai-nilai dan kepercayaan yang telah dianut oleh anggotanya selama ini (Ernawan, 2011). Terbentuk atau berkembangnya budaya organisasional berdasar pada pola asumsi oleh kelompok tertentu sebagai hasil adaptasi terhadap masalah eksternal dan integrasi internal yang dianggap berharga (Trang, 2013). Asumsi ini yang

selanjutnya diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

2.1.3.2 Alasan Pentingnya Budaya Organisasional

Budaya organisasional berperan penting dalam lembaga atau institusi, memainkan peran sebagai pendorong kemajuan atau hambatan. Pengaruhnya dapat mempengaruhi kedekatan atau jarak antar individu didalamnya (Abdullahi dkk., 2021). Lembaga akademisi terus menerus dihadapkan pada kebutuhan untuk mengubah budaya institusi agar mendukung cara atau metode pencapaian tugas (Stephen & Stephen, 2016). Hal ini merupakan ukuran yang diakui untuk memahami stabilitas yang umum oleh institusi dan juga kepuasan, insentif, dan dorongan dari karyawan terhadap pekerjaannya.

Lingkungan kerja dengan budaya organisasional yang kuat mendorong terciptanya tenaga kerja yang produktif dan terampil dibentuk, dikelola dan dipertahankan. Untuk mewujudkan hal tersebut, institusi-institusi perlu menyadari bahwa karyawan seharusnya diberikan lingkungan kerja yang kokoh, efisien, ramah, mendukung, dan berorientasi karir. Karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih maksimal dalam organisasi ketika budaya organisasional selaras dengan yang diinginkan (Tansky & Cohen, 2001). Selain itu, hubungan antar karyawan dan organisasi akan lebih terbentuk jika berlandaskan kepercayaan daripada kewajiban hukum, fleksibilitas daripada ketidaklenturan, dan kerjasama yang saling menguntungkan (Tansky & Cohen, 2001).

Thibaut dan Kelly dalam Abdullahi dkk. (2021) merekomendasikan bahwa penerapan budaya dalam organisasi harus efektif dan baik yang dapat dihargai oleh karyawan, sehingga dengan segala perbedaan hubungan dapat diterima dari kedua belah pihak. Saat karyawan percaya bahwa organisasi mampu memenuhi budaya organisasi yang baik untuk menunjang pekerjaannya, maka keberadaannya merasa penting dan diperlukan, sehingga timbul rasa wajib memberikan balasan kepada organisasi dengan perilaku kerja positif seperti kinerja, loyalitas, dan komitmen (Mossholder dkk., 2005).

2.1.3.3 Indikator Budaya Organisasional

Menurut Robbins & Judge (2011), terdapat tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama mengindikatori budaya organisasional. Tujuh karakter ini yang akan mendasari tingkat pelaksanaan pengukuran budaya organisasional, antara lain;

1. Inovasi dan mengambil risiko; mencerminkan sejauh mana dorongan diberikan kepada anggota organisasi atau karyawan untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada kecermatan; mencerminkan seberapa jauh harapan terhadap anggota organisasi atau karyawan untuk menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian.
3. Orientasi hasil; mencerminkan seberapa jauh fokus manajemen tertuju pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi manusia; mencerminkan seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil terhadap individu di dalam organisasi.
5. Orientasi tim; berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dikerjakan dalam tim, bukan oleh individu-individu.
6. Agresivitas; menunjukkan sejauh mana anggota organisasi menunjukkan keagresifan dan sifat kompetitif, bukan sifat santai.
7. Stabilitas; mencerminkan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pemeliharaan status quo daripada pertumbuhan atau inovasi

Lebih lanjut menurut Denison dkk. (2003) terdapat 4 dimensi yang berasal dari model Denison didasarkan pada 4 sifat budaya organisasional yang efektif diantaranya:

1. *Involvement*/Keterlibatan; Organisasi yang efektif memberdayakan karyawan mereka, membangun organisasi mereka menjadi tim dan mengembangkan keterampilan manusia di semua tingkatan. Para pemimpin, manajer dan karyawan berkomitmen pada pekerjaan mereka dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Orang-orang di semua tingkatan merasa bahwa mereka memiliki setidaknya beberapa masukan

dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan bahwa pekerjaan mereka secara langsung berkaitan dengan tujuan organisasi

2. *Consistency*/Konsistensi; Organisasi juga cenderung efektif karena mereka memiliki budaya yang "kuat" yang sangat kohesif, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik. Perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti, dan para pemimpin dan pengikut dapat mencapai kesepakatan bahkan ketika sudut pandang mereka berbeda. Jenis koherensi ini merupakan sumber yang kuat untuk stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari pemikiran yang sama dan tingkat kesesuaian yang tinggi.
3. *Adaptability*/Kemampuan beradaptasi; Ironisnya, organisasi yang terintegrasi dengan baik sering kali merupakan organisasi yang paling sulit untuk berubah. Integrasi internal dan adaptasi eksternal sering kali bertentangan. Organisasi yang adaptif digerakkan oleh pelanggan, berani mengambil risiko dan belajar dari kesalahan, serta memiliki kemampuan dan pengalaman untuk menciptakan perubahan. Mereka terus menerus mengubah sistem untuk meningkatkan kemampuan kolektif organisasi dalam memberikan nilai kepada pelanggan mereka.
4. *Mission*/Misi; Organisasi yang sukses memiliki tujuan dan arah yang jelas yang mendefinisikan tujuan dan sasaran strategis organisasi, dan mengekspresikan visi tentang seperti apa organisasi tersebut di masa depan. Ketika misi dasar organisasi berubah, aspek-aspek lain dari budaya organisasi juga berubah.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Sejak diperkenalkan oleh Downton pada tahun 1973, kepemimpinan transformasional telah menarik perhatian para peneliti (Yeshitila & Beyene, 2019). Menurut Northouse (2013), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses seseorang berinteraksi dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang mendorong tingkat motivasi dan moral baik pada pemimpin maupun pengikut. Untuk menarik perhatian dan mendorong pengikutnya mencapai hasil yang ditargetkan, kepemimpinan transformasional

akan menginspirasi dan memotivasinya. Hal ini dilakukan dengan mengubah sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai bawahan (Rafferty & Griffin, 2004).

Krishnan (2004) mengartikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses saat seorang pemimpin secara sengaja mempengaruhi individu atau kelompok dengan tujuan membuat perubahan yang kontinu saat ini dan menjalankan fungsi organisasi secara menyeluruh. Sedangkan dalam Sosik dkk. (2002) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menginspirasi orang untuk berubah, tumbuh, dan mengikuti, sehingga pemimpin transformasional dapat meningkatkan kesuksesan perusahaan.

2.1.4.2 Pentingnya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang memiliki gaya transformasional mencapai konsistensi kesuksesan organisasi dengan menggerakkan usaha individu dan mengarahkannya menuju pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan transformasional dibagi menjadi empat bagian, yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass & Riggio, 2006). Pengaruh idealis, atau karisma adalah aspek moral dan emosional dari kepemimpinan. Ini mengacu pada perilaku pemimpin yang memungkinkan dirinya menjadi contoh bagi para pengikutnya, karena mereka ingin menirukan pemimpin tersebut (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional mengidentifikasi diri mereka sebagai contoh moral atau etika yang melakukan hal yang benar. Motivasi inspirasional adalah kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi pengikutnya dengan memberikan makna dan menciptakan harapan bagi mereka (Yeshitila & Beyene, 2019). Kepemimpinan transformasional mampu berkomunikasi kepada pengikut agar mereka menjadi bagian dari visi dan memanfaatkan potensi maksimal untuk mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2013). Stimulasi intelektual melibatkan dorongan kepada pengikut untuk menjadi kreatif dan mendorong status quo dari prespektif yang berbeda, di mana pengikutnya akan didorong untuk berpikir secara inovatif (Yeshitila & Beyene, 2019). Kepemimpinan transformasional mendukung pengikutnya dalam upaya untuk memecahkan masalah dengan cara yang unik. Pertimbangan individual

melibatkan perhatian khusus pada kebutuhan pengikut dan menciptakan situasi yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin menghubungkan kebutuhan organisasi di mana peluang promosi akan diciptakan. kepemimpinan transformasional menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengikut, memberikan kesempatan di mana pengikut dapat menunjukkan kemampuan mereka dan membimbing mereka menuju pencapaian diri yang optimal (Northouse, 2013).

2.1.4.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Rafferty & Griffin (2004) mengadaptasi pengukuran variabel kepemimpinan transformasional dari House (1998) dan Podsakoff (1990) melalui 5 indikator, diantaranya;

1. *Vision*
 - a. Secara jelas memahami arah organisasi.
 - b. Secara jelas memiliki pemahaman yang terperinci tentang arah yang diinginkan oleh pemimpin untuk unit kita dalam waktu lima tahun ke depan.
2. *Inspirational Communication*
 - a. Mampu menyampaikan kata-kata yang menjadikan karyawan bangga jadi bagian dalam organisasi.
 - b. Menyampaikan hal-hal yang positif terkait unit kerja.
 - c. Mengajak individu atau kelompok untuk memandang perubahan lingkungan sebagai kondisi yang dipenuhi dengan peluang.
3. *Intellectual Stimulation*
 - a. Mendorong karyawan untuk merumuskan pemikiran baru terkait pemecahan masalah.
 - b. Menghasilkan gagasan yang menuntut karyawan untuk merefleksikan aspek-aspek yang belum pernah dipertimbangkan sebelumnya.
 - c. Menantang karyawan untuk mengoreksi beberapa asumsi dasar terkait pekerjaannya.
4. *Supportive Leadership*
 - a. Memperhitungkan perasaan pribadi sebelum mengambil tindakan.

- b. Berperilaku dengan memperhatikan kebutuhan pribadi karyawan.
 - c. Menyadari bahwa kepentingan karyawan harus dipertimbangkan.
5. *Personal Recognition*
- a. Memberikan pujian saat karyawan mencapai kinerja di atas rata-rata.
 - b. Mengakui peningkatan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
 - c. Memberikan apresiasi secara langsung ketika karyawan memberikan kontribusi luar biasa.

Sedangkan menurut Avolio dkk. (1999) terdapat 4 komponen konstruk tingkat tinggi dari kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut;

1. *Idealized influence*; para pemimpin ini dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Para pengikut mengidentifikasi diri dengan pemimpin mereka dan ingin menirunya. Satu hal yang dilakukan pemimpin untuk mendapatkan rasa hormat dari para pengikutnya adalah dengan mempertimbangkan kebutuhan para pengikut daripada kebutuhannya sendiri. Seorang pemimpin berbagi risiko dengan para pengikutnya dan berperilaku secara konsisten dengan etika, prinsip, dan nilai-nilai yang mendasarinya.
2. *Inspirational motivation*; para pemimpin berperilaku dengan cara-cara yang memotivasi orang-orang di sekitar mereka, memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaan para pengikutnya. Semangat individu dan kelompok dirangsang. Antusiasme dan optimisme terlihat jelas. Pemimpin mendorong pengikutnya untuk membayangkan kondisi masa depan yang menarik yang pada akhirnya dapat mereka bayangkan sendiri.
3. *Intellectual stimulation*; para pemimpin menstimulasi upaya para pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara-cara baru. Kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh anggota tidak ditertawakan atau dikritik secara terbuka. Ide-ide baru dan solusi kreatif untuk masalah diminta dari para pengikut yang terlibat dalam pemecahan masalah dan penyelesaian masalah.

4. *Individualized consideration*; Bertindak sebagai pelatih atau mentor, para pemimpin memenuhi kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang. Para pengikut dikembangkan ke potensi yang lebih tinggi. Kesempatan belajar yang baru dan suasana yang mendukung pertumbuhan diciptakan. Perbedaan individu dalam kebutuhan dan keinginan diakui.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah “kinerja” mengacu pada kegiatan pekerjaan yang spesifik (Sonnetag & Frese, 2002). Sering kali diusulkan bahwa kinerja adalah tingkat pemahaman yang muncul sebagai hasil dari pelaksanaan pekerjaan oleh seseorang. Menurut Abubakar (2019) kinerja berkaitan erat dengan pekerjaan dan hasil, apa yang harus dilakukan, dan bagaimana melaksanakannya. Çetin & Aşkun (2018) menjelaskan kinerja merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan aktivitas yang berkontribusi pada pengembangan kemampuan inti organisasi.

Kinerja karyawan merupakan suatu konsep yang telah banyak diteliti. Menurut Hermina & Yosepha (2019), definisi kinerja (kinerja pekerjaan) mencakup kualitas dan jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya harus selaras dengan tujuan organisasi yang relevan dengan posisi atau peran yang dimiliki karyawan (Mustofa & Muafi, 2021). Manajemen kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja individu dan kelompok kerja di perusahaan (Yang dkk., 2016). Dalam menjalankan fungsinya, kinerja karyawan tidak bersifat independen, melainkan selalu terkait dengan kepuasan kerja karyawan, tingkat penghargaan yang diberikan, dan dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, serta karakteristik individu (Shmailan, 2016).

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang menurut Stoyanova & Iliev (2017) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu;

1. Kompetensi individu; merupakan kemampuan dan keterampilan seorang individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang seperti kebugaran fisik, kesehatan mental, tingkat pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerja. Selain itu, motivasi dan etos kerja juga sangat berperan dalam meningkatkan semangat kerja yang dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya, dan nilai-nilai agama yang dianutnya.
2. Dukungan organisasi; mencakup berbagai aspek diantaranya seperti pengorganisasian, penyediaan fasilitas kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan persyaratan kerja. Berbagai faktor tersebut dapat mendorong kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan, dan kesehatan kerja, termasuk ketersediaan alat-alat pelindung.
3. Dukungan Manajemen; merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan individu. Kemampuan para pemimpin dalam memimpin seluruh anggota tim, mengkoordinasikan kegiatan mereka, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif sangat berpengaruh terhadap kinerja. Seorang pemimpin diharapkan mempunyai keterampilan untuk mengidentifikasi kelemahan bawahan dan memberikan bantuan untuk mengatasinya.

2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Pada dasarnya, untuk mengukur kinerja karyawan disesuaikan oleh kepentingan organisasi. Oleh karena itu, dapat diselaraskan dengan kepentingan perusahaan untuk indikator dan pengukurannya. Menurut Mangkunegara (2005), kinerja paling tidak memenuhi aspek-aspek standar, seperti aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

Aspek kuantitatif menurut Mangkunegara (2005) diantaranya;

1. Cara kerja dan situasi pekerjaan.
2. Durasi atau waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Frekuensi dan Jenis Kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan selama bekerja.

Sedangkan untuk aspek kualitatif kinerja menurut Mangkunegara (2005) diantaranya;

1. Ketepatan dalam melakukan tugas dan kualitas hasil pekerjaan.
2. Tingkat kemahiran dalam menjalankan pekerjaan.
3. Kemampuan untuk menganalisis data atau informasi, serta ketrampilan atau kegagalan dalam menggunakan teknologi atau peralatan lain.
4. Kemampuan untuk mengevaluasi respon terhadap keluhan atau keberatan konsumen.

Dessler (2006) menjelaskan bahwa dalam menilai kinerja, terdapat enam indikator yang dapat dijadikan tolak ukur, diantaranya;

1. Kualitas; merujuk pada akurasi, ketelitian, dan tingkat penerimaan hasil kerja yang dapat diukur melalui standar mutu pekerjaan yang dihasilkan, akurasi dalam menjalankan tugas, keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kepatuhan terhadap standar perusahaan.
2. Produktivitas; meliputi kuantitas dan efisiensi hasil kerja dalam suatu periode waktu tertentu. Produktivitas dapat dinilai melalui pencapaian target yang ditetapkan, efisiensi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan untuk menangani pekerjaan lembur.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan; mencakup keahlian praktis dan pemahaman tentang teknik informasi yang digunakan oleh perusahaan. Hal ini dapat diidentifikasi melalui pengetahuan terkait pekerjaan, informasi terkait pekerjaan, keahlian dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Kepercayaan; menunjukkan sejauh mana karyawan dapat diandalkan dalam menuntaskan pekerjaan dan melakukan tindak lanjut dari pekerjaan yang ditugaskan. Untuk menilai kepercayaan dapat dilakukan melalui tingkat

keandalan karyawan dan kemampuannya untuk melaksanakan tanggung jawab.

5. Ketersediaan; menunjukkan seberapa jauh karyawan patuh terhadap jadwal kerja, termasuk ketepatan waktu dalam hadir, pulang, dan penggunaan waktu istirahat/jam makan. Hal ini melibatkan kehadiran tepat waktu, ketepatan tepat waktu, dan kepatuhan dalam menggunakan waktu istirahat atau jam makan.
6. Kebebasan; menunjukkan tingkat kemandirian dalam kinerja karyawan, baik dengan minimum supervise atau tanpa supervise. Hal ini melibatkan kebebasan karyawan untuk berpendapat, menyelesaikan tugas, dan bertukar shift (jam kerja) dengan rekan kerja lainnya.

Lebih lanjut menurut Pradhan & Jena (2017) terdapat 3 dimensi yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti berikut :

1. *Task Performance* (Kinerja Tugas); meliputi kontribusi seseorang terhadap kinerja organisasi, mengacu pada tindakan yang merupakan bagian dari system penghargaan formal dan membahas persyaratan sebagaimana ditentukan dalam deskripsi pekerjaan;
2. *Adaptive Performance* (Kinerja Adaptif); merupakan perilaku kinerja yang mencerminkan pandangan statis kinerja dan berfokus pada perilaku yang mencerminkan sejauh mana individu responsif terhadap perubahan kebutuhan tugas dan lingkungan kerja mereka;
3. *Contextual Performance* (Kinerja Kontekstual) didefinisikan sebagai suatu keterampilan interpersonal dan motivasi untuk berinteraksi dengan yang lainnya dengan cara mengangkat hubungan kerja yang baik dan membantu mereka (karyawan) melakukan tugas secara efektif.

2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian oleh Olawuyi (2017) yang berjudul “*Organizational Culture as Factor Affecting Employee Performance and Increased Productivity in Tourism Organizations (Agodi Gardens and University of Ibadan's Zoological Garden)*,” diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan. budaya organisasi mempunyai beberapa variabel yang dapat berhubungan dengan yang dapat menentukan organisasi. Penelitian ini menguji budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan peningkatan produktivitas dalam organisasi. Produktivitas kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi. budaya organisasi dapat dianggap sebagai mode khusus dalam melaksanakan aktivitas yang mempengaruhi keberadaan sehari-hari organisasi.

Penelitian lain oleh Kenedi dkk. (2022) yang berjudul “*The Effect of Organizational Culture on Employee Performance,*” memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kekuatan budaya organisasi adalah panduan perilaku sehingga menjadi salah satu penentu kinerja karyawan. Faktor-faktornya antara lain seperti inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi pada orang, orientasi tim, stabilitas, dan agresivitas. Hal ini adalah yang dirasakan oleh setiap anggota organisasi sebagai budaya organisasi.

Selain itu, penelitian oleh Blegur & Amalia (2019) yang berjudul “*Analysis the Impact of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variabel,*” memperoleh hasil bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh positif kepada kinerja karyawan. Keyakinan, norma, gerak tangan karyawan, dan semua aspek yang relevan dari budaya organisasi berdampak pada kinerja. budaya organisasi yang kuat membantu kinerja. Hal ini karena dapat menciptakan tingkat keunggulan pada karyawan dan budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi, memberikan struktur dan control yang diperlukan tanpa bergantung pada birokrasi formal yang kaku dan dapat meredam pertumbuhan motivasi dan inovasi.

Da'wat dkk. (2023) telah melakukan penelitian dengan judul “*Determinants of Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance at PT. AHI,*” menemukan bahwa budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika semua anggota organisasi secara aktif berpartisipasi dalam menciptakan dan mempromosikan budaya organisasi,

hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan dengan sukarela menerima dan mempraktikkan nilai-nilai tersebut. Sebagai hasilnya, kinerja mereka sejalan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Calen dkk. (2022) dengan judul “*Organizational Culture and Work Discipline and Their Effect on Employee Performance,*” mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Dijelaskan dalam penelitian ini bahwa penerapan budaya organisasi yang baik antar rekan kerja atau karyawan dan diikuti oleh disiplin kerja perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan melalui agresivitas kerja seperti menjalankan tugas atau kewajiban dengan benar dan tepat untuk memberikan kinerja optimal.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membangun hipotesis penelitian ini sebagai berikut;

H1: Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian oleh Al-Amin (2017) yang berjudul “*Transformational Leadership and Employee Performance Mediating Effect of Employee Engagement,*” memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti meningkatnya kepemimpinan transformasional dapat mendorong meningkatnya kinerja karyawan. Studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan melalui praktik keterikatan karyawan. Oleh karena itu, pemimpin yang menerapkan perilaku tersebut serta mendukung dan membina karyawannya akan memperoleh karyawan yang menunjukkan tingkat keterikatan dalam bekerja lebih tinggi. Pada akhirnya, karyawan yang sangat terlibat akan mendorong kinerja yang aktif.

Penelitian lain yang dilakukan Dialoke & Ogbu (2018), “*Transformational Leadership and Employee Performance of Selected Private Secondary Schools in Rivers State*” memperoleh hasil kepemimpinan

transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang ideal dari seorang pemimpin memiliki pengaruh besar pada kinerja karyawannya. Ketika anggota dari suatu organisasi mengikuti visi organisasi, itu berarti fokusnya akan pada bagaimana visi tersebut dapat tercapai tanpa memusatkan perhatian pada visi pribadi.

Selain itu, dalam penelitian oleh Thamrin (2012) yang berjudul “*The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*,” memperoleh hasil kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformatif akan diterima organisasi jika adaptasi menjadi tujuan utamanya. Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan implementasi gaya kepemimpinan transformatif akan menghasilkan upaya yang berhasil dalam membuat perubahan, di mana perubahan menjadi lebih baik melalui kinerja karyawan.

Hubais dkk. (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of HRM Practices, Transformational Leadership and Organization Commitment on Employee Performance at The Ministry of Agriculture and Fisheries in Oman The Moderating Role of Organizational Justice*,” memperoleh hasil kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformatif adalah faktor kritis lain yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Pemimpin transformatif menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuannya yang mengarah pada tingkat kinerja lebih tinggi.

Penelitian oleh Yulisharsasi dkk. (2022) yang berjudul “*Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Islamic Work Ethics*,” memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformatif menjadi penting untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dengan harapan meningkatkan aktivitas kerja, meningkatkan dan mengembangkan faktor-faktor modal dan strategi bisnis yang kuat, tetapi

tetap memperhatikan sumber daya manusia dengan etika kerja islam yang baik dan memiliki nilai-nilai akhlak yang baik.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membangun hipotesis penelitian ini sebagai berikut;

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.3 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan

Penelitian oleh Ganyang (2019) yang berjudul “*The Impact of Organization culture and Work Environment on employee engagement and It’s Implication on Employee Performance of The Automotive Industry In Jakarta, Indonesia,*” memperoleh hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Budaya Organisasi adalah salah satu faktor yang dapat memengaruhi keterikatan karyawan. Budaya Organisasi juga dapat memengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan. Perusahaan sebagai organisasi bergantung pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peran budaya organisasi terhadap sumber daya manusia sangat penting.

Studi Srimulyani & Hermanto (2022), yang berjudul “*Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: Empirical studies in private hospitals in east java, indonesia,*“ memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Karyawan yang terikat secara emosional lebih cenderung bahagia, termotivasi, dan berkomitmen pada pekerjaan dan perusahaan. Maka semakin kuat budaya organisasi, semakin baik karyawan memahami apa yang diharapkan dan apa yang mereka kerjakan.

Selain itu, penelitian oleh Putri dkk. (2021) yang berjudul “*The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (A Study on XYZ Manufacturing Company),*” memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Semakin tinggi budaya organisasi, semakin tinggi pula keterikatan karyawan. Pernyataan yang menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak

positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan didukung secara teoritis maupun statis.

Bui & Le (2023) melakukan penelitian yang berjudul *“Improving employee engagement through organizational culture in the travel industry: Perspective from a developing country during covid-19 pandemic.”* Disampaikan dari penelitian ini bahwa meningkatkan keterikatan organisasi berasal dari pengembangan organisasi untuk memfasilitasi proses kerja karyawan di tempat kerja, memberikan pengalaman kerja yang berarti, dengan demikian menciptakan premis pembentukan dan penguatan keterikatan dengan organisasi. Budaya organisasi merupakan ekspresi dari kepedulian organisasi terhadap karyawan, akan membuat mereka ingin membalas dengan keterlitanan yang lebih besar dengan organisasi.

Sarangi & Srivastava (2012) melakukan penelitian yang berjudul *“Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks.”* Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Budaya organisasi meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen karyawan, keterikatan dalam pekerjaan dan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa berharga dan keanggotaan jika diberikan komunikasi dengan baik oleh atasan, rekan kerja, dan bawahan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membangun hipotesis penelitian ini sebagai berikut;

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

2.2.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan

Penelitian oleh Yeshitila & Beyene (2019), yang berjudul *“The Mediating Effect of Employee Engagement Between Transformational Leadership and Job Performance in the Commercial Bank of Ethiopia,”* memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. kepemimpinan transformasional menciptakan situasi di mana kepercayaan dan keterikatan ditunjukkan saat mereka

memotivasi karyawan untuk memberikan potensi terbaiknya dan mencapai tujuan luar biasa, sambil memperhatikan perkembangan berkelanjutan karyawan. Selanjutnya, keterikatan karyawan terkait dengan kepemimpinan transformasional karena moralitas dan antusiasme para pengikut cenderung meningkat secara signifikan, yang secara tersirat mendorong meningkatnya dedikasi karyawan. Keterikatan karyawan menjadi budaya di organisasi di mana semua dimensi kepemimpinan transformasional ditunjukkan.

Penelitian lain dengan judul “*The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya,*” oleh Datche & Mukulu (2015) menadapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Ini mengindikasikan bahwa peningkatan setiap atribut transformasional yaitu motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu pada manajer dalam layanannya kepada karyawan akan mengarah pada meningkatnya keterikatan karyawan dalam organisasi yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, penelitian dengan judul “*The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Perception of Organizational Support on Hospital Employee Engagement,*” oleh Hidayah & Sari (2022) memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menemukan solusi dengan melihat persoalan dari perspektif yang baru. Selain itu, pemimpin juga dapat memperkuat kepercayaan karyawan terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas. Pemeliharaan kontak langsung dan komunikasi terbuka dengan karyawan juga menjadi aspek penting. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi keterikatan karyawan.

Milhem dkk. (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect Of Perceived Transformational Leadership Style On Employee Engagement: The Mediating Effect Of Leader’s Emotional Intelligence.*” Penelitian ini menemukan adanya signifikansi positif antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan. Peneliti menyarankan bahwa pemimpin yang

menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional yang emosional, inspirasional, dan motivasional lebih cocok untuk melibatkan karyawan di tempat kerja.

Penelitian oleh Nguyen (2020) yang berjudul “*Mediating The Role Of Psychological Empowerment Between Transformational Leadership And Employee Engagement,*” menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Memberdayakan karyawan dengan tepat menjadi peran seorang pemimpin transformasional. Mempercayai dan memberdayakan karyawan menyebabkan pemimpin punya banyak waktu untuk fokus pada rencana jangka panjang dan strategi untuk perusahaan. Walaupun karyawan yang diberdayakan menghadapi banyak tantangan, namun dalam dirinya akan merasakan kemampuannya dipercayai oleh pemimpin. Ini akan mendorong rasa tanggung jawab, dan meningkatkan kreatifitas dan inspiratif bekerja bagi karyawan. Sehingga disaat yang sama keterikatan karyawan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membangun hipotesis penelitian ini sebagai berikut;

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

2.2.5 Hubungan Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian oleh Nidan (2016) yang berjudul “*To Study The Impact of Employee Engagement on Employee Productivity and Motivational Level of Employee in Retail Sector,*” diperoleh hasil bahwa motivasi dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh keterikatan karyawan. Ada faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan, akan tetapi dalam penelitiannya hanya berfokus pada keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan memiliki peran yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi, membentuk tim yang efektif, memperkuat hubungan antar rekan kerja dan manajer, hingga menciptakan kesejahteraan karyawan.

Penelitian lain oleh Yeshitila & Beyene (2019) yang berjudul “*The Mediating Effect of Employee Engagement Between Transformational*

Leadership and Job Performance in the Commercial Bank of Ethiopia,” diperoleh hasil bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Mengkonseptualisasikan keterikatan karyawan sebagai pengorbanan diri penuh karyawan dalam pekerjaan mencerminkan hubungan antara keterikatan karyawan dan kinerja pekerjaan. Menginvestasikan energi kognitif, afektif, dan fisik dalam pekerjaan dapat memberikan perbedaan pada kinerja pekerjaan. Emosi positif, antusiasme, dan tingkat energi yang tinggi meningkatkan kinerja pekerjaan karyawan yang terlibat.

Selanjutnya, dalam penelitian oleh Dajani (2015) yang berjudul “*The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector,*” diperoleh hasil bahwa keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Keterikatan karyawan dan komitmen karyawan mampu memberikan dampak yang kuat melalui kebijakan kerja yang efisien dan praktik sumber daya manusia yang efektif. Pada akhirnya hal itu akan mencerminkan kinerja pekerjaan positif yang selanjutnya direfleksikan pada kinerja organisasi tinggi dan mampu mengimplementasikan strategi bersaing.

Anitha (2014) turut melakukan penelitian dengan judul “*Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance.*” Dari penelitian ini ditemukan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penentu keterikatan karyawan mencerminkan atmosfer kerja yang sehat bagi karyawan. Selanjutnya mendorong dampak sosial yang dapat diciptakan dengan langkah-langkah yang diambil oleh organisasi. Karyawan akan mendapatkan perhatian yang cukup dalam hal lingkungan kerja, kerjasama yang sehat, kesejahteraan tempat kerja, dan metode yang diambil oleh organisasi untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Model seperti ini dapat dipakai organisasi untuk fokus pada aspek-aspek kunci yang akan menghasilkan manfaat baik bagi karyawan maupun pengusaha.

Meswantri & Awaludin (2018) telah melakukan penelitian yang berjudul “*Determinant of Employee Engagement and Its Implications on Employee Performance,*” dari hasil penelitian diperoleh bahwa keterikatan

karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keterikatan karyawan terhadap perusahaan membuat karyawan merasa mereka menjadi bagian dari perusahaan dan akan melakukan pekerjaan sesuai yang ditargetkan oleh perusahaan, memberikan dukungan penuh kepada kebijakan perusahaan, dan disiplin terhadap pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membangun hipotesis penelitian ini sebagai berikut;

H5: Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan karyawan

Pada penelitian yang dilakukan oleh Arifin & Johanes Lo (2020), "*The Effect Of Intrinsic Motivation And Organizational Culture On Employee Engagement Mediated Performance At PT XYZ*" bertujuan untuk menganalisis dampak dari intrinsic motivasi dan budaya organisasi pada kinerja karyawan yang dimediasi dengan keterikatan karyawan. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara parsial keterikatan karyawan dimediasi oleh budaya organisasi. Sehingga, jika budaya organisasi menjadi lebih baik, kinerja karyawan juga akan meningkat. Selain itu, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat menjadi lebih kuat jika dimediasi oleh keterikatan karyawan.

Selain itu, pada penelitian oleh Abdullahi dkk. (2021) yang berjudul "*Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector,*" menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi keterikatan karyawan. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah prediktor yang baik untuk kinerja karyawan, pada saat yang sama keterikatan karyawan berperan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan sampai pada batas tertentu. Budaya organisasi adalah faktor kunci dalam memahami keterikatan karyawan, karena keterikatan karyawan telah terbukti dalam banyak hasil pekerjaan positif, temuan penelitian ini menunjukkan untuk membudayakan dan mempromosikan budaya yang positif dan kuat, serta

memastikan bahwa staf tetap terlibat dalam pekerjaan mereka, guna mencapai kinerja yang baik yang akan memungkinkan perusahaan untuk mencapai misi dan visinya dengan efektif.

Penelitian oleh Hamam (2023) yang berjudul “*The Impact Of Training And Organizational Culture On Employee Performance Through Employee Engagement As An Intervening Variable In PT Telkom Akses,*” menemukan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikansi dari keterikatan karyawan dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mengindikasikan bagaimana karyawan di perusahaan meyakini, mempelajari, menerapkan, dan mengembangkan karakteristik unik perusahaan yang dapat dijadikan sebagai pedoman perilaku. Keselarasan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Keterikatan karyawan sebagai tingkat di mana seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi, dapat memengaruhi bagaimana karyawan bertindak terhadap perusahaan. Budaya organisasi yang cocok dengan kepribadian karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik dan membantu mencapai tujuan organisasi, yakni memberikan layanan yang berkualitas.

Suwandana & Dwipayanti (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Participatory Leadership Styles and Organizational Culture on Employee Performance With Employee Engagement as an Intervening Variables (Study at Bali Royal Hospital Denpasar) Authors.*” Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan dapat memediasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa meningkatnya budaya organisasi maka keterikatan karyawan turut meningkat dan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Blegur & Amalia (2019) turut melakukan penelitian yang berjudul “*Analysis the Impact of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable.*” Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa keterikatan karyawan dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membangun hipotesis penelitian ini sebagai berikut;

H6: Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan karyawan

2.2.7 Hubungan terhadap Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan Karyawan

Penelitian oleh Yeshitila & Beyene (2019) yang berjudul “*The Mediating Effect of Employee Engagement Between Transformational Leadership and Job Performance in the Commercial Bank of Ethiopia,*” menunjukkan bahwa dari uji statistik deskriptif, korelasi, regresi sederhana dan regresi ganda di hitung dan dianalisis menunjukkan hasil yang mendukung mediasi parsial keterikatan karyawan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Dalam penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan dua dimensi kinerja kerja yang disebut kinerja tugas dan kinerja kontekstual, sementara tidak ada hubungan dengan perilaku kontra produktif. Penelitian ini juga melihat adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan dimensi keterikatan karyawan yang disebut semangat, desikasi dan absorpsi. Menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada keterikatan karyawan.

Hardiyanti dkk. (2022) melakukan penelitian yang berjudul “*The Influence Of Corporate Culture And Transformational Leadership Against Employee Performance Mediated By Employee Engagement.*” Penelitian ini bertujuan untuk menilai dan menyelidiki dampak budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional terhadap karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Kebon Jeruk, dengan menggunakan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Hasil menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki dampak signifikansi positif dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian oleh Cahyani & Siswanto (2019) yang berjudul “*The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance*

Through Employee Engagement,” menemukan hasil bahwa keterikatan karyawan dapat memberikan peran mediasi untuk kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Senada dengan itu, Suwarni, et al (2023) dalam penelitiannya berjudul “*The Influence Of Transformational Leadership And Self Efficacy On Employee Performance Through Employee Engagement (Study of Semarang City Bapenda Employees),*” juga menemukan bahwa keterikatan karyawan dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

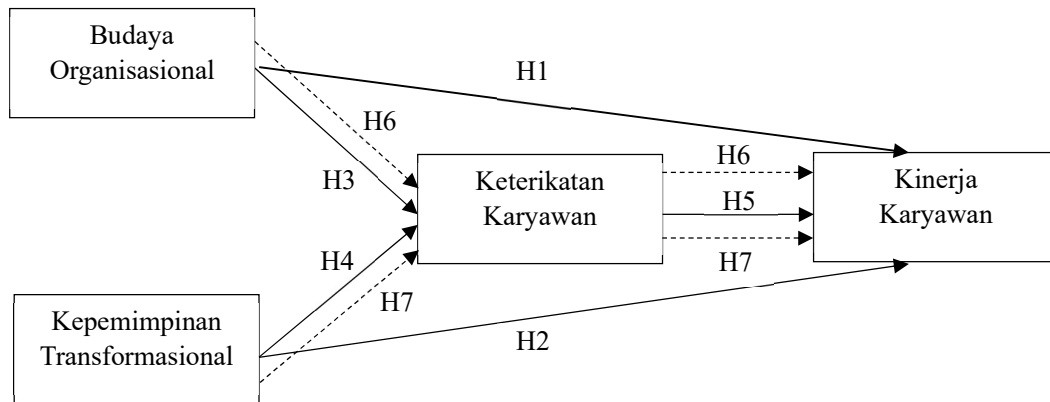
Rafia dkk. (2020) melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Employee Engagement,*” hasilnya menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki efek mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik atau efektif gaya kepemimpinan transformasional diterapkan dengan dukungan keterikatan karyawan, semakin besar peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membangun hipotesis penelitian ini sebagai berikut;

H7: Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan Karyawan

2.3 Kerangka

Berdasarkan konteks latar belakang dan tinjauan literatur dari penelitian-penelitian sebelumnya, terlihat adanya keterikatan antara variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian ini, sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.4 Hipotesis

Dari segi variabel yang akan diteliti, maka pernyataan hipotesis dalam penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut;

H1 : Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan

H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan.

H5 : Keterikatan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H6 : Hubungan Budaya Organisasional dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan Karyawan

H7 : Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan Karyawan

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk menguji kebenaran teori dengan menganalisis hubungan antar variabel. Pendekatan ini berfokus pada data berupa angka-angka yang kemudian diolah menggunakan metode statistik. Proses penelitian kuantitatif dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner kepada responden yang telah dipilih sebelumnya (Creswell, 2009). Kuesioner merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang telah disusun sebelumnya, di mana responden diminta untuk mencatat jawaban mereka dalam opsi yang telah dijelaskan dengan tegas (Sekaran & Bogie, 2016). Hal ini dilakukan karena peneliti ingin melakukan pengujian teori dengan menggunakan hipotesis dan pengumpulan data untuk mendukung atau menolak hipotesis yang dirumuskan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Kantor PT Pegadaian Area Yogyakarta, meliputi Cabang Lempuyangan, Ngupasan, Bantul, Sentul, Basen, Tugukulon, Sleman, Jogoyudan, Kentungan, Kusumanegara, dan wilayah Jawa Tengah terbatas pada Cabang Purworejo dan Magelang.

3.2.1 Profil Organisasi

Pegadaian memiliki sejarah panjang yang dimulai sejak zaman kolonial, ketika Pemerintah Kolonial Belanda, melalui *Vereenigde Oostindische Compagnie* (VOC), mendirikan Bank Van Leening pada 20 Agustus 1746 di Batavia. Bank ini berfungsi sebagai lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai. Sayangnya, pada tahun 1811, lembaga ini dibubarkan setelah Inggris mengambil alih kekuasaan di Indonesia.

Setelah Indonesia kembali meraih kemerdekaannya, pada 12 Maret 1901, Pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan peraturan *Staatsblad* (Stbl) No.131, menetapkan bahwa Pegadaian menjadi usaha monopoli Pemerintah.

Pada tanggal 1 April 1901, berdirilah lembaga Pegadaian Negara pertama di Sukabumi, Jawa Barat, dan sejak saat itu, tanggal tersebut diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian.

Setelah kemerdekaan, Jawatan Pegadaian dikelola oleh Pemerintah Indonesia dan mengalami beberapa pergantian status, termasuk menjadi Perusahaan Negara (PN) pada 1 Januari 1961, kemudian menjadi Perusahaan Jawatan (PERJAN) pada tahun 1969, dan berubah menjadi Perusahaan Umum (Perum) sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) No. 10 Tahun 1990, yang diperbaharui dengan PP No. 103 Tahun 2000. Pada tahun 2011, Pegadaian berubah menjadi Perusahaan Perseroan (PT Persero) berdasarkan PP No. 51 Tahun 2011, status yang masih berlaku saat ini.

Perubahan status terakhir pada tahun 2011 memungkinkan Pegadaian untuk berkembang lebih cepat. Perseroan terus meningkatkan produk dan layanan, termasuk dengan menyusun *Road Map Triple Sprint 2020-2024* pada tahun 2020, dengan visi "Menjadi *The Most Valuable Financial Company* di Indonesia dan Sebagai Agen Inklusi Keuangan Pilihan Utama Masyarakat." Seiring dengan roadmap tersebut, Pegadaian fokus meningkatkan peran dan kapasitas teknologi informasinya, memperkenalkan produk dan layanan digital, dan membuka gerai bernama *The Gade Coffee & Gold* untuk menjangkau kaum milenial.

Pada tahun 2020, fase kedua dari *Roadmap Triple Sprint*, yaitu *Diversity*, diimplementasikan dengan perluasan skala bisnis pembiayaan, termasuk meluncurkan produk Pinjaman Modal Produktif bagi pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Tahun 2021, Pegadaian resmi menjadi anak usaha dari PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk melalui pembentukan Holding BUMN Ultra Mikro. Bersama dengan anggota Holding BUMN Ultra Mikro lainnya, Pegadaian berkomitmen untuk memacu pembangunan ekonomi berbasis kerakyatan melalui integrasi ekosistem Ultra Mikro (UMI)-UMKM (PT. Pegadaian, 2022).

3.2.2 Visi, Misi, dan Nilai

PT Pegadaian memiliki visi sebagai berikut:

“Menjadi *The Most Valuable Financial Company* di Indonesia dan Sebagai Agen Inklusi Keuangan Pilihan Utama Masyarakat.”

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka PT Pegadaian memiliki misi sebagai berikut:

1. Memberikan manfaat dan keuntungan optimal bagi seluruh stakeholder dengan mengembangkan bisnis inti;
2. Memperluas jangkauan layanan UMKM melalui sinergi Ultra Mikro untuk meningkatkan proposisi nilai ke nasabah dan stakeholder;
3. Memberikan *service excellence* dengan fokus nasabah melalui:
 - Bisnis proses yang lebih sederhana dan digital;
 - Teknologi informasi yang handal dan mutakhir;
 - Praktek manajemen risiko yang kokoh;
 - SDM yang profesional berbudaya kinerja baik.

3.2.3 Logo



Gambar 3.1 Logo Organisasi

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Pegadaian Area Yogyakarta sebanyak 211 karyawan. Pemilihan karyawan tetap sebagai responden pada penelitian ini karena karyawan tetap memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi dan rasa aman dalam bekerja (Coetzee & De Villiers, 2010). Selain itu menurut Yeh dkk. (2007), karyawan tetap diberikan

tunjangan seperti tunjangan kesehatan, cuti, gaji yang lebih tinggi sehingga mengakibatkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Berdasarkan penjelasan di atas, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden, yang bertindak sebagai karyawan PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu). Jumlah responden penelitian melebihi ambang batas minimum ukuran sampel yang diperlukan, sesuai dengan persyaratan SEM yang menetapkan minimal 100 sampel (Hair Jr dkk., 2010).

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Dalam Sekaran & Bougie (2016) variabel adalah segala sesuatu yang dapat memiliki nilai yang berbeda atau bervariasi. Nilai-nilai tersebut dapat berbeda pada waktu yang berbeda untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Dependen

Menurut Sekaran & Bougie (2016) variabel dependen adalah variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Tujuan peneliti adalah untuk memahami dan menggambarkan variabel dependen, atau menjelaskan variabilitasnya atau memprediksinya. Melalui analisis variabel dependen (yaitu menemukan variabel apa yang memengaruhinya) adalah mungkin untuk menemukan jawaban atau solusi untuk masalah tersebut. Untuk tujuan ini, peneliti akan tertarik untuk mengkuantifikasi dan mengukur variabel dependen, serta variabel-variabel lain yang memengaruhi variabel ini. Dimungkinkan untuk memiliki lebih dari satu variabel dependen dalam sebuah penelitian. Dan variabel dependen dalam penelitian ini adalah keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.

2. Variabel Independen

Menurut Sekaran & Bougie (2016) variabel independen adalah variabel yang memengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif. Artinya, ketika variabel independen ada, variabel

dependen juga ada dan dengan setiap unit peningkatan dalam variabel independen, ada peningkatan atau penurunan dalam variabel dependen. Dengan kata lain, varians dalam variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen. Dan variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional.

3. Variabel Mediasi atau Perantara

Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan variabel mediasi (atau variabel perantara) adalah variabel yang muncul di antara waktu variabel independen mulai beroperasi untuk memengaruhi variabel dependen dan waktu dampaknya dirasakan pada variabel dependen. Variabel mediasi muncul sebagai fungsi dari variabel independen yang beroperasi dalam situasi apa pun, dan membantu mengkonseptualisasikan dan menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dan variabel mediasi dalam penelitian ini adalah keterikatan karyawan.

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Item
Budaya Organisasional (Denison dkk., 2003)	Robbins dan Coulter (2016) menjelaskan budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai, prinsip, tradisi dan metode kerja yang diterima oleh anggota organisasi dan memengaruhi cara kerja mereka.	Involvement	
		Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> - Sebagian besar karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka. - Informasi mengenai perusahaan dibagikan secara luas sehingga setiap orang dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan saat dibutuhkan. - Setiap karyawan percaya bahwa ia dapat memberikan dampak positif
		Team Orientation	- Kerja sama tim di berbagai bagian

Variabel	Definisi	Indikator	Item
			<p>organisasi didorong secara aktif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan bekerja seperti menjadi bagian dari sebuah tim. - Kerja tim lebih digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, dibanding sesuai birokrasi.
		Capability Development	<ul style="list-style-type: none"> - Ada investasi organisasi yang terus menerus dalam keterampilan karyawan. - Kemampuan karyawan dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing yang penting bagi organisasi. - Masalah jarang muncul karena karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
		Consistency	
		Coordination and Integration	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan dari berbagai bagian departemen memiliki perspektif yang sama terkait perusahaan. - Ada keselarasan tujuan yang baik di seluruh tingkatan dalam organisasi.
		Agreement	<ul style="list-style-type: none"> - Ketika terjadi ketidaksepakatan, kami bekerja keras untuk mencapai solusi yang 'saling menguntungkan'.

Variabel	Definisi	Indikator	Item
			<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat budaya yang kuat di PT Pegadaian. - Sangat mudah untuk mencapai kesepakatan di PT Pegadaian, bahkan untuk isu-isu yang sulit.
		Core Values	<ul style="list-style-type: none"> - Para pemimpin dan manajer di PT Pegadaian 'mempraktikkan apa yang mereka sampaikan'. - Terdapat seperangkat nilai yang jelas dan konsisten yang mengatur cara karyawan di PT Pegadaian menjalankan bisnis. - Mengabaikan nilai-nilai inti yang ada di PT Pegadaian akan membuat karyawan bermasalah.
		Adaptability	
		Creating Change	<ul style="list-style-type: none"> - Cara menyelesaikan pekerjaan di PT Pegadaian sangat fleksibel. - Organisasi merespons dengan baik terhadap pesaing dan perubahan lain dalam lingkungan bisnis. - PT Pegadaian mengimplementasikan cara-cara baru atau perbaikan cara yang sudah ada dalam melakukan pekerjaan secara terus menerus. - Upaya PT Pegadaian untuk menciptakan

Variabel	Definisi	Indikator	Item
			<p>perubahan jarang mengalami penolakan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berbagai bagian di PT Pegadaian sering kali bekerja sama untuk menciptakan perubahan.
		Customer Focus	<ul style="list-style-type: none"> - Masukan dari pelanggan secara langsung mempengaruhi keputusan PT Pegadaian. - Semua karyawan PT Pegadaian memiliki pemahaman yang mendalam tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan. - Kepentingan pelanggan jarang diabaikan dalam pengambilan keputusan.
		Organizational Learning	<ul style="list-style-type: none"> - PT Pegadaian memandang kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang. - Di PT Pegadaian Inovasi dan pengambilan risiko didorong dan dihargai. - Pembelajaran merupakan tujuan penting dalam pekerjaan karyawan sehari-hari di PT Pegadaian.
		Mission	

Variabel	Definisi	Indikator	Item
		Strategic Direction and Intent	<ul style="list-style-type: none"> - PT Pegadaian memiliki tujuan dan arah jangka panjang. - Ada misi yang jelas yang memberikan makna dan arah bagi pekerjaan kami. - Ada strategi yang jelas untuk masa depan PT Pegadaian.
		Goal and Objectives	<ul style="list-style-type: none"> - Para pemimpin di PT Pegadaian menetapkan tujuan yang ambisius, namun realistis. - Karyawan memahami apa yang perlu dilakukan agar PT Pegadaian berhasil dalam jangka panjang.
		Vision	<ul style="list-style-type: none"> - PT Pegadaian memiliki visi bersama tentang seperti apa organisasi ini di masa depan. - Para pemimpin di PT Pegadaian memiliki sudut pandang jangka panjang. - Visi PT Pegadaian menciptakan semangat dan motivasi bagi karyawan.
Kepemimpinan Transformasional (Datche, 2015)	Northouse (2013) menjelaskan kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses seseorang berinteraksi dengan orang	Idealized Influence	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan saya menanamkan kebanggaan karena pencapaian yang telah diraih. - Atasan saya mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.

Variabel	Definisi	Indikator	Item
	lain dan menciptakan hubungan yang mendorong tingkat motivasi dan moral baik pada pemimpin maupun pengikut.		
		Inspirational Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan saya berbicara dengan antusias tentang apa yang perlu dilakukan. - Atasan saya mengungkapkan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai. - Atasan saya berbicara secara optimal tentang masa depan.
		Intellectual Stimulation	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan saya dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda. - Atasan saya mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah. - Atasan saya tidak memaksakan kehendak tetapi memberikan kebebasan.
		Individualized Consideration	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan saya meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih. - Atasan saya berempati dan mendukung.

Variabel	Definisi	Indikator	Item
Keterikatan Karyawan (Schaufeli dkk., 2002)	Saks (2019) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai tingkat ketelitian dan keterikatan seseorang dalam perannya sebagai pekerja.	Vigor	<ul style="list-style-type: none"> - Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja. - Di tempat kerja, saya merasa penuh semangat - Dalam pekerjaan saya, saya selalu tekun, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik. - Saya dapat terus bekerja dalam jangka waktu yang sangat lama dalam satu waktu. - Dalam pekerjaan saya, saya secara mental merupakan pribadi yang tangguh.
		Dedication	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan saya menginspirasi saya. - Saya antusias dengan pekerjaan saya. - Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan. - Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan
		Absorption	<ul style="list-style-type: none"> - Waktu terasa cepat berlalu ketika saya bekerja. - Saya terbawa suasana saat bekerja. - Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens. - Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya.

Variabel	Definisi	Indikator	Item
Kinerja Karyawan (Pradhan & Jena, 2017)	Trang (2013) menjelaskan kinerja karyawan merupakan suatu metrik untuk membandingkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi selama periode tertentu, dan relatif dapat dijadikan ukuran untuk mengevaluasi pencapaian kerja atau kinerja organisasi.	Task Perfomace	<ul style="list-style-type: none"> - Saya terbiasa menjaga standar kerja yang tinggi. - Saya tau bahwa saya dapat menangani banyak tugas. - Saya terbiasa menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu. - Rekan-rekan kerja saya percaya bahwa saya adalah orang yang berkinerja tinggi di organisasi saya.
		Adaptive Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Saya menyukai tanggung jawab tambahan. - Saya terbiasa memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika membutuhkan. - Saya selalu percaya bahwa saling pengertian dapat menghasilkan solusi yang tepat dalam organisasi. - Saya dapat menangani tim kerja saya secara efektif dalam menghadapi perubahan.
		Contextual Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Saya selalu bersimpati dan berempati terhadap rekan kerja

Variabel	Definisi	Indikator	Item
			<p>saya ketika mereka bermasalah.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saya secara aktif berpartisipasi dalam diskusi kelompok atau rapat kerja. - Saya terbiasa memuji rekan kerja saya atas kerja baik mereka. - Saya terbiasa berbagi pengetahuan dan ide-ide dengan para anggota tim saya. - Saya memperoleh kepuasan yang besar dengan membimbing rekan kerja saya. - Saya berkomunikasi secara efektif dengan kolega saya untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dengan menggunakan skala Likert yang diolah dengan menggunakan teknik perhitungan statistik.

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Menurut Sekaran & Bogie (2016) kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, di mana responden mencatat jawaban mereka, biasanya dalam opsi yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan umum kuesioner adalah untuk mengumpulkan data kuantitatif dalam jumlah besar. Kuesioner dapat disampaikan secara langsung, didistribusikan secara elektronik, atau dikirim

melalui pos kepada responden. Dalam hal biaya dan efisiensi waktu, kuesioner umumnya lebih ekonomis dibandingkan dengan wawancara dan observasi. Meskipun demikian, kuesioner memiliki risiko tinggi untuk tidak dijawab dan potensi kesalahan dalam jawaban. Lanjut Sekaran & Bougie (2016) ada 5 prinsip penyusunan kata untuk membuat kuesioner:

1. Ketepatan isi dari pertanyaan
2. Bagaimana pertanyaan dapat dipahami dan disampaikan dengan bahasa yang digunakan
3. Jenis dan bentuk pertanyaan yang diajukan
4. Urutan pertanyaan
5. Data pribadi yang dicari dari responden

Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa pengukuran melibatkan pengumpulan data dalam bentuk angka. Untuk memberikan nilai numerik pada atribut suatu objek, penggunaan skala diperlukan. Skala merupakan alat atau mekanisme yang digunakan untuk membedakan individu pada variabel yang relevan dalam penelitian. Proses penskalaan melibatkan pembuatan kontinum di mana objek ditempatkan. Salah satu opsi yang dapat digunakan untuk mengklasifikasikan konsumen adalah Skala Likert. Skala Likert dirancang untuk mengukur sejauh mana tingkat persetujuan responden terhadap suatu pernyataan. Studi ini menggunakan skala Likert 6-poin dengan bobot sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Cukup Tidak Setuju, 4 = Cukup Setuju, 5 = Setuju, 6 = Sangat Setuju.

Pemilihan skala Likert 6 poin disebabkan oleh tingkat reliabilitas yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan skala Likert 5 poin (Chomeya, 2010). Keputusan ini juga diambil untuk mengurangi potensi penyimpangan atau risiko yang mungkin terjadi akibat kesalahan dalam pengambilan keputusan oleh responden. Penyimpangan tersebut mencakup kemungkinan bagi responden untuk memilih opsi tengah (sikap netral). Dengan kata lain, responden dapat memberikan jawaban tanpa pertimbangan mendalam karena mereka percaya bahwa memilih opsi tengah tidak akan berdampak pada analisis data penelitian. Pemahaman bahwa sikap netral tidak dapat

mencerminkan pernyataan dari suatu variabel juga ditegaskan oleh Chomeya (2010).

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sekaran & Bougie (2016), analisis deskriptif digunakan untuk menguraikan ciri-ciri, peristiwa, individu, atau situasi tertentu dengan memanfaatkan data yang telah dikumpulkan. Tujuan dari analisis deskriptif ini adalah untuk memberikan gambaran yang terhasil dari setiap variabel, yang dapat mendukung proses pengambilan keputusan dan membantu pemahaman terhadap karakteristik dari 100 responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sifat-sifat khusus dari responden berdasarkan beberapa kriteria tertentu.

3.6.2 Analisis SEM (*Structural Equation Model*)

Penelitian ini menerapkan metode penelitian data melalui penggunaan teknik pemodelan *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah suatu pendekatan analisis data yang dapat diterapkan untuk menjawab berbagai jenis pertanyaan dalam penelitian yang berfokus pada analisis statistik. Menurut Hamid & Anwar (2019), mengemukakan bahwa SEM merupakan salah satu teknik analisis yang digunakan untuk melakukan pengujian dan estimasi pada hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis jalur dan analisis faktor. Dengan singkatnya, SEM dapat dianggap sebagai alat analisis multivariat yang kuat untuk memahami hubungan antar variabel.

3.6.3 *Partial Least Square*

Metode analisis SEM yang diterapkan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square atau PLS-SEM. Pengujian hipotesis menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS) karena dikenal memiliki tingkat ketelitian yang tinggi. Selain itu, Hamid & Anwar (2019) menambahkan, PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada

data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (missing value) dan multikolinieritas. Menurut (Hair dkk., 2016), PLS dapat digunakan pada data yang terdistribusi tidak normal dan akan menghasilkan analisis yang tidak bias. Adapun kedua sub model PLS yaitu model pengukuran (Outer Model) dan model structural (Inner Model).

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model sering disebut juga dengan *measurement model* atau *outer relation* yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran menggambarkan hubungan antara indikator-indikator dengan variabel yang diukur (Tjahjono dkk., 2021).

a. *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengukur besarnya korelasi suatu indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Pengujian validitas konvergen dapat dilihat melalui nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstraknya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *loading factor* $> 0,7$ yang merupakan nilai ideal. Nilai ini menunjukkan persentase konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Savitri dkk., 2021; Hamid & Anwar, 2019; Haryono, 2017).

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan indikator reflektif yang dievaluasi melalui *cross loading* yang dibandingkan dengan nilai korelasi antara indikator untuk setiap konstraknya dengan korelasi indikator terhadap konstruk lainnya. Ukuran *cross loading* adalah untuk membandingkan korelasi antara indikator dengan konstruk blok lainnya. Blok indikator diharapkan memiliki nilai loading yang lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur kemudian dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya (Savitri dkk., 2021).

c. Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. *Composite reliability* adalah suatu kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel apakah variabel tersebut memiliki reliabilitas komposit yang baik berdasarkan skor *composite reliability* dengan ketentuan $composite\ reliability > 0,70$. Sedangkan *cronbach's alpha* adalah suatu kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel apakah variabel tersebut memiliki reliabilitas komposit yang baik berdasarkan nilai koefisien *alpha* dengan ketentuan $alpha\ cronbach > 0,70$ (Savitri dkk., 2021).

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Confirmatory factor analysis merupakan sebuah model yang bentuknya model pengukuran, dengan tujuan untuk menjelaskan hubungan antara indikator-indikator dengan variabel yang diukur (Tjahjono dkk., 2021). Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan melalui dua tingkat (*second order*) yaitu: Pertama, menunjukkan hubungan antara variabel-variabel observasi sebagai indikator-indikator dari variabel laten terkait. Kedua, menunjukkan hubungan antara variabel-variabel laten pada tingkat pertama sebagai indikator-indikator dari sebuah variabel pada tingkat pertama. Kemudian, pada tahap *bootstrapping*, nilai pada tabel *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik $> 1,96$ dan/atau nilai *p-value* $< 0,05$. (Ghozali & Latan, 2015).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model merupakan spesifikasi hubungan antar variabel. *Inner model* sering disebut juga dengan *structural model* atau *inner*

relation. Model struktural menggambarkan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Hubungan tersebut dapat berupa korelasi atau pun hubungan sebab akibat (Tjahjono dkk., 2021).

a. *Uji Path Coefficient*

Menurut Haryono (2017), uji *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan bagaimana kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam koefisien jalur (*path coefficient*) harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan. Pada uji *path coefficient* menggambarkan bagaimana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Setelah itu, hasil dapat dilihat melalui nilai *coefficient determination (R-square)* yang digunakan untuk menunjukkan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Menurut Hamid & Anwar (2019) dan Savitri dkk. (2021) Nilai *R-square* sebesar 0.70 (kuat), 0.50 (moderat) dan 0.25 (lemah).

b. *Predictive Relevance (Q²)*

Untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit (GOF)*. Adapun tujuan dari penilaian *Goodness of Fit* yaitu untuk mengukur kinerja model PLS mulai dari tahap pengukuran maupun model structural dengan memfokuskan pada prediksi kinerja model. Dalam hal ini, nilai *Goodness of Fit* berkisar di angka 0 sampai 1. Adapun *Q² predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Menurut Haryono (2017) jika nilai *Q² predictive relevance* semakin mendekati angka 1 maka variabel eksogen baik dan jelas serta mampu memprediksi variabel endogennya.

c. *Bootstrapping (Uji Hipotesis)*

Dalam menilai signifikansi antar variabel, diperlukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode

resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan adalah nilai t-statistik $> 1,96$ dan/atau nilai *p-value* $< 0,05$ pada taraf signifikansi 5% (0,05) (Hamid & Anwar, 2019).

3.7 Pengujian Efek Mediasi

Ghozali (2016) mengatakan bahwa suatu variabel disebut variabel *intervening* ketika variabel tersebut memengaruhi hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Pengujian dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel, di mana untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai *t* dari koefisien *ab* dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

ab = perkalian jalur X – Z dengan jalur Z – Y

Sab = standar eror pengaruh tidak langsung, di mana

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

a = jalur X – Z

b = jalur Z – Y

sa = standar eror koefisien *a*

sb = standar eror koefisien *b*

Jika pengaruh variabel independen terhadap dependen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen signifikan pada t statistik $> 1,96$, maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun kriteria untuk penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Ho diterima dan Ha ditolak: $t_{hitung} \geq t_{tabel}$
2. Ho ditolak dan Ha diterima: $t_{hitung} \leq t_{tabel}$

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, kuesioner dibagikan kepada 100 karyawan PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) di PT. Pegadaian Yogyakarta. Salah satu kendala yang dihadapi adalah tingkat partisipasi dari responden yang rendah karena jumlah pertanyaan yang tergolong banyak yaitu 73 pertanyaan, sehingga harus meluangkan waktu kurang lebih 15 – 20 menit dan dibarengi dengan kesibukan pada karyawan yang bertugas sebagai frontliner. 100 kuesioner yang disebar, seluruhnya diisi, sehingga tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100%. Menurut Hair Jr dkk. (2010), sampel minimal yang direkomendasikan adalah minimal 100 responden, yang dianggap cukup untuk mewakili populasi terkait variabel yang diteliti.

4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan tetap (PKWTT) PT. Pegadaian Yogyakarta. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling* dengan total sampel penelitian sebanyak 100 responden. Karakteristik dalam penelitian ini dikelompokkan menurut jenis kelamin, usia, generasi, masa kerja, dan jabatan di PT. Pegadaian Yogyakarta.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pengelompokan data responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Pria	56	56%
2	Wanita	44	44%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 56%. Hal tersebut menandakan bahwa mayoritas karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta

didominasi oleh laki-laki dibanding perempuan yang hanya memiliki persentase sebesar 44%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1	Di bawah 26 Tahun	0	0%
2	26 - 30 Tahun	22	22%
3	31 - 35 Tahun	16	16%
4	36 - 40 Tahun	26	26%
5	41 - 45 Tahun	9	9%
6	46 - 50 Tahun	9	9%
7	51 - 55 Tahun	18	18%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berusia 36-40 tahun dengan persentase sebesar 26%. Persentase tersebut lebih besar dibanding persentase kelompok usia yang lain. Kelompok usia responden terbesar kedua yaitu pada usia 26-30 tahun dengan persentase sebesar 22%; kelompok usia responden terbesar ketiga yaitu pada usia 51-55 tahun dengan persentase sebesar 18%; kelompok usia responden terbesar keempat yaitu pada usia 31-35 tahun dengan persentase sebesar 16%; kelompok usia responden terbesar kelima dan keenam yaitu pada usia 41-45 tahun dan 46-50 tahun dengan masing-masing memiliki persentase sebesar 9%; dan yang terakhir untuk kelompok usia dengan persentase terkecil dibanding persentase kelompok usia yang lain yaitu pada kelompok usia di bawah 26 tahun dengan persentase sebesar 0,9%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Generasi

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Generasi

No.	Generasi	Jumlah Responden	Persentase
1	Baby Boomers (1946 - 1964)	0	0%
2	Gen X (1965 - 1980)	30	30%
3	Gen Y (1981 - 1994)	54	54%
4	Gen Z (1995 - 2014)	16	16%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa mayoritas responden dari generasi Gen Y (1981-1994) dengan persentase sebesar 54%. Hal tersebut menandakan bahwa mayoritas karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta didominasi oleh Gen Y (1981-1994) dibanding Gen X (1965-1980) terbesar kedua dengan persentase sebesar 30%, Gen Z (1995-2014) terbesar ketiga dengan persentase sebesar 16%, dan Baby Boomers (1946 - 1964) di urutan keempat dengan persentase sebesar 0%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1	1 - 5 Tahun	18	18%
2	6 - 10 Tahun	19	19%
3	11 - 15 Tahun	33	33%
4	16 - 20 Tahun	4	4%
5	21 - 25 Tahun	11	11%
6	26 - 30 Tahun	15	15%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa mayoritas responden sudah bekerja di PT. Pegadaian Yogyakarta selama 11-15 tahun dengan persentase sebesar 33%. Persentase tersebut lebih besar dibanding persentase dari masa kerja di PT. Pegadaian Yogyakarta yang lain. Masa kerja di PT. Pegadaian Yogyakarta terbesar kedua yaitu dari 6-10 tahun dengan persentase sebesar 19%; masa kerja di PT. Pegadaian Yogyakarta terbesar ketiga yaitu pada 1-5 tahun dengan persentase sebesar 18%; masa kerja di PT. Pegadaian Yogyakarta terbesar keempat yaitu pada 26-30 tahun dengan persentase sebesar 15%; masa kerja di PT. Pegadaian Yogyakarta terbesar kelima yaitu pada 21-25 tahun dengan persentase sebesar 11%; dan yang terakhir untuk masa kerja di PT. Pegadaian Yogyakarta dengan persentase terkecil dibanding persentase masa jabatan yang lain yaitu pada 16-20 tahun dengan persentase sebesar 4%.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah Responden	Persentase
1	<i>Clerk (Grade 4 - 6)</i>	10	10%
2	<i>First Line Manager (Grade 7 - 10)</i>	76	76%
3	<i>Mid Management II (Grade 11 - 12)</i>	11	11%
4	<i>Mid Management I (Grade 13 - 14)</i>	3	3%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berasal dari jabatan *First Line Manager (Grade 7-10)* dengan persentase sebesar 76%. Persentase tersebut lebih besar dibanding persentase dari jabatan yang lain. Kelompok jabatan terbesar kedua yaitu *Mid Management II (Grade 11-12)* dengan persentase sebesar 11%; jabatan terbesar ketiga yaitu dari *Clerk (Grade 4-6)* dengan persentase sebesar 10%; dan jabatan dengan persentase responden terkecil dibanding persentase jabatan yang lain yaitu *Mid Management I (Grade 13 - 14)* dengan persentase sebesar 3%.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian merupakan jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan dalam kuesioner. Analisis deskriptif variabel penelitian dapat dilihat dari nilai rata-rata variabel. Mengacu pada nilai minimum dan maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{6 - 1}{6} = 0,83$$

Sehingga diperoleh batasan persepsi sebagai berikut.

1,00 – 1,82 = Sangat Rendah

1,83 – 2,65	=	Rendah
2,66 – 3,48	=	Cukup Rendah
3,49 – 4,31	=	Cukup Tinggi
4,32 – 5,14	=	Tinggi
5,15 – 6,00	=	Sangat Tinggi

a. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasional

Hasil dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan dengan variabel budaya organisasional yang terdiri dari tiga puluh enam item pernyataan, dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasional

Kode	Item Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
BO 1	Sebagian besar karyawan sangat terlibat dalam pekerjaannya	5,2	Sangat Tinggi
BO 2	Informasi mengenai perusahaan dibagikan secara luas sehingga setiap orang dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan saat dibutuhkan	4,96	Tinggi
BO 3	Setiap karyawan percaya bahwa ia dapat memberikan dampak positif	5,28	Sangat Tinggi
BO 4	Kerja sama tim di berbagai bagian organisasi didorong secara aktif	5,22	Sangat Tinggi
BO 5	Karyawan bekerja seperti menjadi bagian dari sebuah tim	5,27	Sangat Tinggi
BO 6	Kerja tim lebih digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, dibanding sesuai birokrasi	5,09	Tinggi
BO 7	Ada investasi organisasi yang terus menerus dalam keterampilan karyawan	5,09	Tinggi
BO 8	Kemampuan karyawan dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing yang penting bagi organisasi	5,09	Tinggi
BO 9	Masalah jarang muncul karena karyawan memiliki keterampilan	4,64	Tinggi

Kode	Item Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
	yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan		
BO 10	Karyawan dari berbagai bagian departemen memiliki perspektif yang sama terkait perusahaan	4,76	Tinggi
BO 11	Ada keselarasan tujuan yang baik di seluruh tingkatan dalam organisasi	4,98	Tinggi
BO 12	Ketika terjadi ketidaksepakatan, kami bekerja keras untuk mencapai solusi yang 'saling menguntungkan'	5,13	Tinggi
BO 13	Terdapat budaya yang kuat di PT Pegadaian	5,17	Sangat Tinggi
BO 14	Sangat mudah untuk mencapai kesepakatan di PT Pegadaian, bahkan untuk isu-isu yang sulit	4,63	Tinggi
BO 15	Para pemimpin dan manajer di PT Pegadaian 'mempraktikkan apa yang mereka sampaikan'	4,63	Tinggi
BO 16	Terdapat seperangkat nilai yang jelas dan konsisten yang mengatur cara karyawan di PT Pegadaian menjalankan bisnis	5,02	Tinggi
BO 17	Mengabaikan nilai-nilai inti yang ada di PT Pegadaian akan membuat karyawan bermasalah	5,26	Sangat Tinggi
BO 18	Cara menyelesaikan pekerjaan di PT Pegadaian sangat fleksibel	4,65	Tinggi
BO 19	Organisasi merespons dengan baik terhadap pesaing dan perubahan lain dalam lingkungan bisnis	5,05	Tinggi
BO 20	PT Pegadaian mengimplementasikan cara-cara baru atau perbaikan cara yang sudah ada dalam melakukan pekerjaan secara terus menerus	5,09	Tinggi
BO 21	Upaya PT Pegadaian untuk menciptakan perubahan jarang mengalami penolakan	4,45	Tinggi
BO 22	Berbagai bagian di PT Pegadaian sering kali bekerja sama untuk menciptakan perubahan	5,04	Tinggi

Kode	Item Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
BO 23	Masukan dari pelanggan secara langsung mempengaruhi keputusan PT Pegadaian	4,72	Tinggi
BO 24	Semua karyawan PT Pegadaian memiliki pemahaman yang mendalam tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan	4,93	Tinggi
BO 25	Kepentingan pelanggan jarang diabaikan dalam pengambilan keputusan	4,86	Tinggi
BO 26	PT Pegadaian memandang kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang	5,1	Tinggi
BO 27	Di PT Pegadaian Inovasi dan pengambilan risiko didorong dan dihargai	4,89	Tinggi
BO 28	Pembelajaran merupakan tujuan penting dalam pekerjaan karyawan sehari-hari di PT Pegadaian	5,2	Sangat Tinggi
BO 29	PT Pegadaian memiliki tujuan dan arah jangka panjang	5,48	Sangat Tinggi
BO 30	Ada misi yang jelas yang memberikan makna dan arah bagi pekerjaan kami	5,31	Sangat Tinggi
BO 31	Ada strategi yang jelas untuk masa depan PT Pegadaian	5,12	Tinggi
BO 32	Para pemimpin di PT Pegadaian menetapkan tujuan yang ambisius, namun realistis	4,68	Tinggi
BO 33	Karyawan memahami apa yang perlu dilakukan agar PT Pegadaian berhasil dalam jangka panjang	5,15	Sangat Tinggi
BO 34	PT Pegadaian memiliki visi bersama tentang seperti apa organisasi ini di masa depan	5,16	Sangat Tinggi
BO 35	Para pemimpin di PT Pegadaian memiliki sudut pandang jangka panjang	5,03	Tinggi
BO 36	Visi PT Pegadaian menciptakan semangat dan motivasi bagi karyawan	5,11	Tinggi
Rata-Rata Total		5,01	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Hasil analisis deskriptif variabel budaya organisasional pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi dengan rata-rata sebesar 5,01 yang berada pada interval antara 4,32 – 5,15. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan mengenai PT Pegadaian memiliki tujuan dan arah jangka panjang dengan rata-rata sebesar 5,48. Sedangkan untuk penilaian terendah terdapat pada item pernyataan mengenai jaranganya penolakan pada upaya PT Pegadaian untuk menciptakan perubahan dengan rata-rata sebesar 4,45. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta dapat mempraktikkan nilai, norma, kepercayaan, perilaku yang diterima, dan mampu melihat tujuan dan arah jangka panjang perusahaan. Hal tersebut menjadi faktor penentu dari tingginya tingkat budaya organisasional pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta.

b. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan dengan variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari sepuluh item pernyataan, dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kode	Item Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
KT 1	Atasan saya menanamkan kebanggaan karena pencapaian yang telah diraih	4,94	Tinggi
KT 2	Atasan saya mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi	4,91	Tinggi
KT 3	Atasan saya berbicara dengan antusias tentang apa yang perlu dilakukan	4,94	Tinggi
KT 4	Atasan saya mengungkapkan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai	5,09	Tinggi
KT 5	Atasan saya berbicara secara optimal tentang masa depan	5,01	Tinggi
KT 6	Atasan saya dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda	4,76	Tinggi

Kode	Item Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
KT 7	Atasan saya mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah	4,8	Tinggi
KT 8	Atasan saya tidak memaksakan kehendak tetapi memberikan kebebasan	4,82	Tinggi
KT 9	Atasan saya meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih	4,76	Tinggi
KT 10	Atasan saya berempati dan mendukung	4,84	Tinggi
Rata-Rata Total		4,89	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah. 2024

Hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi dengan rata-rata sebesar 4,89 yang berada pada interval antara 4,32 – 5,14. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan mengenai atasan memberikan keyakinan suatu tujuan akan tercapai dengan rata-rata sebesar 5,09. Sedangkan untuk penilaian terendah terdapat pada 2 item pernyataan mengenai atasan dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang dan meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih dengan rata-rata sebesar 4,76. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta memiliki kepercayaan terhadap atasannya, terutama segi individu. Hal tersebut menjadi faktor penentu dari tingginya tingkat kepemimpinan transformasional pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta.

c. Analisis Deskriptif Variabel Keterikatan Karyawan

Hasil dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan dengan variabel keterikatan karyawan yang terdiri dari tiga belas item pernyataan, dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Variabel Keterikatan Karyawan

Kode	Item Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
KNK 1	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja	5,05	Tinggi
KNK 2	Di tempat kerja, saya merasa penuh semangat	5,15	Sangat Tinggi

Kode	Item Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
KNK 3	Dalam pekerjaan saya, saya selalu tekun, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik	5,26	Sangat Tinggi
KNK 4	Saya dapat terus bekerja dalam jangka waktu yang sangat lama dalam satu waktu	5,04	Tinggi
KNK 5	Dalam pekerjaan saya, saya secara mental merupakan pribadi yang tangguh	5,33	Sangat Tinggi
KNK 6	Pekerjaan saya menginspirasi saya	5,20	Sangat Tinggi
KNK 7	Saya antusias dengan pekerjaan saya	5,26	Sangat Tinggi
KNK 8	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	5,35	Sangat Tinggi
KNK 9	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan	5,32	Sangat Tinggi
KNK 10	Waktu terasa cepat berlalu ketika saya bekerja	5,27	Sangat Tinggi
KNK 11	Saya terbawa suasana saat bekerja	4,89	Tinggi
KNK 12	Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens	5,19	Sangat Tinggi
KNK 13	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya	4,79	Tinggi
Rata-Rata Total		5,16	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah. 2024

Hasil analisis deskriptif variabel keterikatan karyawan pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian sangat tinggi dengan rata-rata sebesar 5,16 yang berada pada interval antara 5,15 – 6,00. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan mengenai karyawan bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dengan rata-rata sebesar 5,35. Sedangkan untuk penilaian terendah terdapat pada item pernyataan mengenai karyawan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka dengan rata-rata sebesar 4,79. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta memiliki tingkat kepedulian, komitmen, dan

motivasi yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka, serta karyawan bangga terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut menjadi faktor penentu dari tingginya tingkat keterikatan karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta.

d. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Hasil dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan dengan variabel kinerja karyawan yang terdiri dari sebelas item pernyataan, dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 4. 9 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Kode	Item Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
KAK 1	Saya terbiasa menjaga standar kerja yang tinggi	5,29	Sangat Tinggi
KAK 2	Saya tau bahwa saya dapat menangani banyak tugas	5,20	Sangat Tinggi
KAK 3	Saya terbiasa menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu	5,22	Sangat Tinggi
KAK 4	Rekan-rekan kerja saya percaya bahwa saya adalah orang yang berkinerja tinggi di organisasi saya	5,22	Sangat Tinggi
KAK 5	Saya menyukai tanggung jawab tambahan	4,86	Tinggi
KAK 6	Saya terbiasa memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika membutuhkan	5,32	Sangat Tinggi
KAK 7	Saya selalu percaya bahwa saling pengertian dapat menghasilkan solusi yang tepat dalam organisasi	5,38	Sangat Tinggi
KAK 8	Saya dapat menangani tim kerja saya secara efektif dalam menghadapi perubahan	5,21	Sangat Tinggi
KAK 9	Saya selalu bersimpati dan berempati terhadap rekan kerja saya ketika mereka bermasalah	5,29	Sangat Tinggi
KAK 10	Saya secara aktif berpartisipasi dalam diskusi kelompok atau rapat kerja	5,09	Tinggi

Kode	Item Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
KAK 11	Saya terbiasa memuji rekan kerja saya atas kerja baik mereka	5,23	Sangat Tinggi
KAK 12	Saya terbiasa berbagi pengetahuan dan ide-ide dengan para anggota tim saya	5,29	Sangat Tinggi
KAK 13	Saya memperoleh kepuasan yang besar dengan membimbing rekan kerja saya	5,28	Sangat Tinggi
KAK 14	Saya berkomunikasi secara efektif dengan kolega saya untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	5,26	Sangat Tinggi
Rata-Rata Total		5,22	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah. 2024

Hasil analisis deskriptif variabel kinerja karyawan pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian sangat tinggi dengan rata-rata sebesar 5,22 yang berada pada interval antara 5,15 – 6,00. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan mengenai saling pengertian dapat menghasilkan solusi yang tepat dalam perusahaan dengan rata-rata sebesar 5,38. Sedangkan untuk penilaian terendah terdapat pada item pernyataan mengenai karyawan menyukai tanggung jawab tambahan dengan rata-rata sebesar 4,86. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta memiliki produktivitas, empati, dan tanggungjawab terhadap pekerjaannya, rekan kerja, dan timnya. Hal tersebut menjadi faktor penentu dari tingginya tingkat kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta.

4.3 Analisis Structural Equation Model

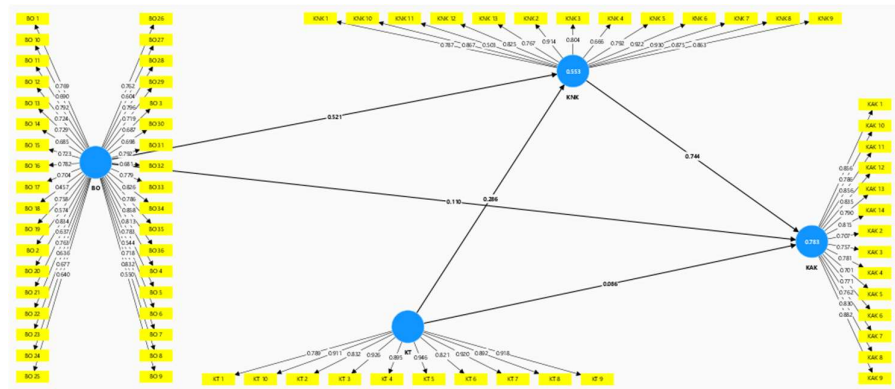
4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran atau outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Terdapat dua macam evaluasi yang

dilakukan dalam uji validitas, yaitu *convergent validity* (*outer loading*) dan *discriminant validity* (*cross loading*). Sedangkan dalam uji reliabilitas menggunakan uji reliabilitas konstruk (*composite reliability*).

a. Convergent Validity (*Outer Loading*)

Evaluasi validitas ini dilakukan untuk menguji setiap konstruk dari model unidimensionalitas dengan melihat *convergent validity* (*outer loading*) dari setiap indikator konstruk. Suatu indikator dikatakan memiliki reliabilitas yang baik jika memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 (Savitri dkk., 2021; Hamid & Anwar, 2019; Haryono, 2017). Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut, indikator yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,70 akan dikeluarkan dari analisis. Hasil analisis *convergent validity* dapat dilihat seperti pada Gambar 4.1.



Gambar 4. 1 Hasil Analisa Validitas Konstruk Model Awal

Berdasarkan gambar 4.1 di atas terlihat bahwa hampir semua nilai *loading factor* memiliki nilai di atas 0,7 kecuali untuk beberapa indikator. Hasil selengkapnya dapat ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 10 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Variabel Budaya Organisasional

Indikator	Loading Factor	Keterangan
BO 1	0,769	Valid
BO 2	0,574	Gugur
BO 3	0,687	Gugur
BO 4	0,813	Valid
BO 5	0,783	Valid

Indikator	Loading Factor	Keterangan
BO 6	0,544	Gugur
BO 7	0,718	Valid
BO 8	0,832	Valid
BO 9	0,550	Gugur
BO 10	0,690	Gugur
BO 11	0,792	Valid
BO 12	0,724	Valid
BO 13	0,729	Valid
BO 14	0,685	Gugur
BO 15	0,723	Valid
BO 16	0,782	Valid
BO 17	0,704	Valid
BO 18	0,457	Gugur
BO 19	0,758	Valid
BO 20	0,834	Valid
BO 21	0,637	Gugur
BO 22	0,763	Valid
BO 23	0,636	Gugur
BO 24	0,677	Gugur
BO 25	0,640	Gugur
BO 26	0,762	Valid
BO 27	0,604	Gugur
BO 28	0,796	Valid
BO 29	0,719	Valid
BO 30	0,698	Gugur
BO 31	0,792	Valid
BO 32	0,681	Gugur
BO 33	0,779	Valid
BO 34	0,826	Valid
BO 35	0,786	Valid
BO 36	0,858	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10 bahwa terdapat indikator yang nilai *loading factor*-nya $< 0,7$, yaitu indikator BO2, BO3, BO6, BO9, BO10, BO14, BO18, BO21, BO23, BO24, BO25, BO27, BO30, dan BO32. Oleh karena itu, indikator tersebut harus dikeluarkan dari model. Untuk nilai *loading factor* konstruk endogen kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel. 4.11.

Tabel 4. 11 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Loading Factor	Keterangan
KT 1	0,789	Valid
KT 2	0,832	Valid
KT 3	0,926	Valid
KT 4	0,895	Valid
KT 5	0,946	Valid
KT 6	0,821	Valid
KT 7	0,920	Valid
KT 8	0,892	Valid
KT 9	0,918	Valid
KT 10	0,911	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa tidak ada variabel dari kepemimpinan transformasional yang nilainya $< 0,7$, sehingga seluruh item pada variabel kepemimpinan transformasional tidak ada yang dikeluarkan dari model. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen variabel keterikatan karyawan dapat dilihat pada Tabel. 4.12.

Tabel 4. 12 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Variabel Keterikatan Karyawan

Indikator	Loading Factor	Keterangan
KNK 1	0,787	Valid
KNK 2	0,914	Valid
KNK 3	0,804	Valid
KNK 4	0,666	Gugur
KNK 5	0,792	Valid
KNK 6	0,922	Valid
KNK 7	0,93	Valid
KNK 8	0,875	Valid
KNK 9	0,863	Valid
KNK 10	0,867	Valid
KNK 11	0,503	Gugur
KNK 12	0,825	Valid
KNK 13	0,767	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.12 bahwa terdapat indikator yang nilai *loading factor*-nya $< 0,7$, yaitu indikator KNK4 dan KNK11. Oleh karena itu,

indikator tersebut harus dikeluarkan dari model. Untuk nilai *loading factor* konstruk endogen kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel. 4.13.

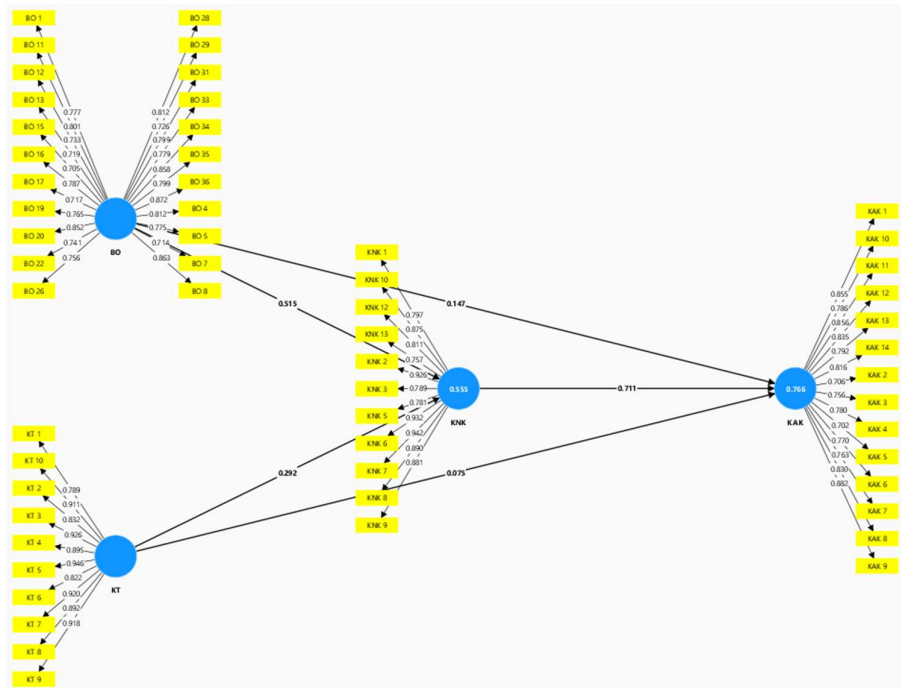
Tabel 4. 13 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Loading Factor	Keterangan
KAK 1	0,856	Valid
KAK 2	0,707	Valid
KAK 3	0,757	Valid
KAK 4	0,781	Valid
KAK 5	0,701	Valid
KAK 6	0,771	Valid
KAK 7	0,762	Valid
KAK 8	0,830	Valid
KAK 9	0,882	Valid
KAK 10	0,786	Valid
KAK 11	0,856	Valid
KAK 12	0,835	Valid
KAK 13	0,790	Valid
KAK 14	0,815	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa tidak ada variabel dari kinerja karyawan yang nilainya $< 0,7$, sehingga seluruh item pada variabel kinerja karyawan tidak ada yang dikeluarkan dari model.

Setelah melakukan estimasi ulang dengan menghilangkan item yang tidak valid, diperoleh tidak ada lagi nilai *loading factor* yang berada dibawah 0,7. Hasil estimasi ulang dapat dilihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Hasil *Convergent Validity* Setelah Perbaikan Pertama

Savitri dkk. (2021); Hamid & Anwar (2019), dan Haryono (2017) menyatakan bahwa suatu indikator dapat dikatakan memiliki validitas yang baik jika memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,70$. Hasil ini dapat diterjemahkan bahwa variabel budaya organisasional, kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan telah memenuhi nilai standar *convergent validity* karena semua nilai *loading factor* dari variabel tersebut lebih dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dapat dinyatakan valid.

b. Discriminant Validity (Cross Loading)

Evaluasi validitas kedua bertujuan untuk menilai validitas konstruk dengan mengevaluasi Akar AVE (*Average Variance Extracted*), yakni dengan membandingkan hubungan antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Pada tahap ini, ada tiga kriteria yang akan dievaluasi, yaitu nilai *cross loading*, nilai korelasi antar konstruk laten, dan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*). Nilai *cross loading* dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4. 14 Nilai *Cross Loading*

	Budaya Organisasional (BO)	Kinerja Karyawan (KAK)	Keterikatan Karyawan (KNK)	Kepemimpinan Transformasional (KT)
BO 1	0,777	0,505	0,567	0,555
BO 4	0,812	0,518	0,606	0,600
BO 5	0,775	0,477	0,558	0,544
BO 7	0,714	0,577	0,503	0,523
BO 8	0,863	0,576	0,617	0,581
BO 11	0,801	0,499	0,561	0,584
BO 12	0,733	0,509	0,433	0,447
BO 13	0,719	0,436	0,358	0,397
BO 15	0,705	0,512	0,553	0,621
BO 16	0,787	0,481	0,461	0,510
BO 17	0,717	0,594	0,514	0,396
BO 19	0,765	0,542	0,526	0,418
BO 20	0,852	0,580	0,620	0,576
BO 22	0,741	0,556	0,527	0,411
BO 26	0,756	0,485	0,431	0,350
BO 28	0,812	0,608	0,586	0,574
BO 29	0,726	0,596	0,544	0,605
BO 31	0,799	0,596	0,666	0,490
BO 33	0,779	0,585	0,618	0,647
BO 34	0,858	0,640	0,662	0,603
BO 35	0,799	0,499	0,578	0,542
BO 36	0,872	0,663	0,633	0,617
KAK 1	0,526	0,855	0,736	0,477
KAK 2	0,360	0,706	0,591	0,376
KAK 3	0,554	0,756	0,564	0,452
KAK 4	0,414	0,780	0,665	0,381
KAK 5	0,689	0,702	0,667	0,502
KAK 6	0,531	0,770	0,606	0,532
KAK 7	0,629	0,763	0,734	0,602
KAK 8	0,629	0,830	0,723	0,530
KAK 9	0,690	0,882	0,725	0,579
KAK 10	0,513	0,786	0,603	0,410
KAK 11	0,582	0,856	0,687	0,487
KAK 12	0,458	0,835	0,733	0,479
KAK 13	0,612	0,792	0,811	0,635
KAK 14	0,604	0,816	0,713	0,525
KNK 1	0,599	0,614	0,797	0,627
KNK 2	0,650	0,773	0,926	0,605
KNK 3	0,577	0,795	0,789	0,459

	Budaya Organisasional (BO)	Kinerja Karyawan (KAK)	Keterikatan Karyawan (KNK)	Kepemimpinan Transformasional (KT)
KNK 5	0,520	0,787	0,781	0,425
KNK 6	0,695	0,805	0,932	0,612
KNK 7	0,666	0,784	0,942	0,592
KNK 8	0,607	0,732	0,890	0,509
KNK 9	0,586	0,705	0,881	0,519
KNK 10	0,675	0,713	0,875	0,647
KNK 12	0,542	0,788	0,811	0,512
KNK 13	0,576	0,602	0,757	0,523
KT 1	0,688	0,627	0,609	0,789
KT 2	0,556	0,456	0,502	0,832
KT 3	0,686	0,620	0,629	0,926
KT 4	0,713	0,640	0,668	0,895
KT 5	0,660	0,616	0,606	0,946
KT 6	0,461	0,398	0,403	0,822
KT 7	0,549	0,530	0,543	0,920
KT 8	0,546	0,561	0,581	0,892
KT 9	0,561	0,561	0,531	0,918
KT 10	0,513	0,498	0,534	0,911

Sumber: Data Primer di olah, 2024

Seluruh indikator untuk budaya organisasional, kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan sudah memiliki nilai *cross loading* di atas 0,7. Karenanya, langkah berikutnya adalah melakukan uji validitas diskriminan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan korelasi antarkonstruk laten. Berdasarkan analisis *output*, diperoleh nilai *latent variable correlation* budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional lebih kecil dari nilai akar kuadrat AVE, sedangkan keterikatan karyawan dan kinerja karyawan lebih besar dari nilai akar kuadrat AVE seperti yang disajikan pada tabel 4.15.

Tabel 4. 15 Nilai Latent Variable Correlation, AVE dan Akar Kuadrat AVE

	Budaya Organisasional	Kinerja Karyawan	Keterikatan Karyawan	Kepe-mimpinan Transformasional	AVE	Akar Kuadrat AVE
BO	1,000	0,705	0,713	0,680	0,611	0,782
KAK	0,705	1,000	0,864	0,632	0,635	0,797
KNK	0,713	0,864	1,000	0,642	0,731	0,855
KT	0,680	0,632	0,642	1,000	0,786	0,887

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Dapat dilihat pada tabel 4.15, nilai korelasi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,705, korelasi budaya organisasional terhadap keterikatan karyawan sebesar 0,713, dan korelasi budaya organisasional terhadap kepemimpinan transformasional sebesar 0,680 lebih kecil dari nilai akar kuadrat AVE variabel laten budaya organisasional sebesar 0,782. Begitu juga untuk variabel kepemimpinan transformasional di mana nilai korelasi antarvariabel laten lebih kecil dari nilai akar kuadrat AVE. Akan tetapi, untuk variabel keterikatan karyawan dan kinerja karyawan nilai korelasi antarvariabel laten lebih besar dari nilai akar kuadrat AVE. Artinya, dari keempat konstruk hanya dua terkategori valid.

Pengujian ketiga dilakukan karena melihat pengujian nilai korelasi antar konstruk laten masih terdapat nilai yang lebih besar dari nilai akar kuadrat AVE, yang mengindikasikan adanya masalah validitas diskriminan. Rasio *heterotrait-monotrait* (HTMT) menjadi pengujian selanjutnya karena menurut Henseler dkk. (2015) sebagai pendekatan baru yang lebih efektif untuk menilai validitas diskriminan dibandingkan metode tradisional seperti *forrell-lacker* dan analisis *cross loading*. Lebih lanjut rasio *heterotrait-monotrait* (HTMT) adalah rasio dari korelasi antara item yang mengukur konstruk yang berbeda (*heterotrait-heteromethod correlations*) terhadap korelasi antara item yang mengukur konstruk yang sama (*monotrait-*

heteromethod correlations), di mana nilai HTMT yang lebih rendah dari 0,90 menunjukkan bahwa konstruk yang dibandingkan memiliki validitas diskriminan yang memadai (Fornell & Bookstein, 1982).

Tabel 4. 16 Nilai rasio *heterotrait-monotrait* (HTMT)

	Budaya Organisasi (BO)	Kinerja Karyawan (KAK)	Keterikatan Karyawan (KNK)	Kepemimpinan Transformasional (KT)
BO				
KAK	0,723			
KNK	0,731	0,895		
KT	0,686	0,640	0,656	

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Dapat dilihat pada tabel 4.16, nilai semua konstruk dibawah 0,9. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dalam model ini dapat dianggap valid secara diskriminan, meskipun hasil dari metode nilai korelasi antar konstruk laten menunjukkan sebaliknya.

c. Uji Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability*)

Dalam mengukur reliabilitas, penelitian ini menggunakan Uji Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability*). Pengujian *Composite Reliability* digunakan untuk menunjukkan *internal consistency* dari suatu indikator dalam variabel laten. Nilai *Composite Reliability* cenderung lebih besar dari *Cronbach's Alpha*. Dalam menguji konstruk penggunaan *Cronbach's Alpha* cenderung memberikan nilai lebih rendah. Variabel dianggap reliabel apabila nilai *Composite Reliability* $\geq 0,7$ dengan nilai AVE $> 0,5$ (Hamid & Anwar, 2019; Savitri dkk., 2021). Pada Tabel 4.17 akan dipaparkan mengenai hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4. 17 Hasil Pengujian *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasional	0,969	0,972	0,611
Kinerja Karyawan	0,955	0,960	0,635
Keterikatan Karyawan	0,963	0,968	0,731

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0,969	0,973	0,786

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa hasil dari analisis *composite reliability* yang dilakukan menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai lebih besar dari pada 0,7 dengan nilai AVE > 0,5. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa seluruh indikator pada variabel yang diuji dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk uji model struktural.

4.3.2 Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model)

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian Inner Model adalah evaluasi yang dilakukan untuk menilai korelasi antara konstruk laten atau variabel yang telah dihipotesiskan (Ghozali, 2014). Proses ini melibatkan analisis korelasi antara konstruk, beserta signifikansinya dan nilai *R-Square*. Nilai *R-Square* digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen dan apakah pengaruh tersebut bersifat substansial (Hamid & Anwar, 2019). Sementara itu, untuk mengukur relevansi prediksi dalam model penelitian digunakan nilai *Q-Square*. Berikut adalah perhitungan *Inner Model* berdasarkan data yang diperoleh peneliti dengan menggunakan metode *Partial Least Square*.

Tabel 4. 18 Hasil Pengujian *R-Square*

Variabel Independen	Variabel Dependen	Niai <i>R-Square</i>
Budaya Organisasional Kepemimpinan Transformasional	Keterikatan Karyawan	0,546
Budaya Organisasional Kepemimpinan Transformasional Keterikatan Karyawan	Kinerja Karyawan	0,758

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Dari tabel 4.18, model memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,546 untuk variabel keterikatan karyawan, yang menunjukkan bahwa variabel

budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan 54,6% dari variabel keterikatan karyawan, sedangkan 45,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain dan dapat disimpulkan bahwa model dianggap moderate. Sementara itu, nilai *R-Square* untuk variabel kinerja karyawan adalah 0,758, yang berarti bahwa variabel budaya organisasional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan karyawan secara kolektif menjelaskan 75,8% dari variabel kinerja karyawan, dengan 24,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain dan dapat disimpulkan bahwa model dianggap kuat.

b. Q^2 Predictive Relevance

Selain mengevaluasi nilai *R-Square*, model PLS juga dinilai berdasarkan *Q-Square* untuk mengukur relevansi prediktif model dan estimasi parameternya. Jika nilai *Q-Square* > 0 , maka model dianggap memiliki relevansi prediktif, sedangkan jika nilai *Q-Square* ≤ 0 , model dianggap kurang memiliki relevansi prediktif (Savitri dkk., 2021). Perhitungan *Q-Square* dilakukan menggunakan rumus.

$$Q^2 = 1 - \{(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)\}$$

R_1^2 , R_2^2 merupakan nilai *R-Square* dari variabel endogen

Besaran Q^2 yang berkisar antara $0 < Q^2 < 1$. Semakin mendekati 1, semakin baik model tersebut. Nilai Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total dalam analisis jalur.

Berdasarkan hasil koefisien determinasi yang diperoleh, nilai *Q-Square* dihitung sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - \{(1 - 0,546) \times (1 - 0,758)\}$$

$$Q^2 = 1 - (0,454) \times (0,242)$$

$$Q^2 = 1 - 0,110$$

$$Q^2 = 0,890$$

Koefisien Q^2 sebesar 0,890 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh total sebesar 89,0% terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan

karyawan, sementara 11,0% sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai $Q^2 > 0$ ini mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif.

c. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai signifikansi dan parameter jalur antara variabel laten. Hipotesis diajukan untuk menentukan korelasi antara masing-masing konstruk. Keputusan atas hasil pengujian didasarkan pada arah korelasi dan nilai signifikansi dalam model pengujian antar konstruk. Hasil pengujian (*inner weight*) yang diperoleh melalui *software* SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 4.18.

- **Pengaruh Langsung Antar Konstruk**

Berdasarkan pengujian Analisa jalur didapatkan hubungan langsung antar konstruk yang terdapat pada Tabel 4.19 berikut.

Tabel 4. 19 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P-Value	Keterangan
Budaya Organisasional - > Kinerja Karyawan	0,147	1,531	*0,126	H1 Ditolak
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,075	0,654	*0,153	H2 Ditolak
Budaya Organisasional - > Keterikatan Karyawan	0,515	4,264	*0,000	H3 Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Keterikatan Karyawan	0,292	2,621	*0,009	H4 Diterima
Keterikatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,711	8,362	*0,000	H5 Diterima

Ket: *Sig P-Value* < 0,05

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Pada Tabel 4.19 di atas menunjukkan hubungan antar konstruk yang dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengaruh budaya organisasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Z) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,147, dengan t hitung sebesar 1,531, dan nilai probabilitas sebesar 0,126 (diatas taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara budaya organisasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Z). Hal tersebut menandakan bahwa budaya organisasional secara langsung tidak memiliki dampak yang cukup kuat untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian maka hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa “budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta” **ditolak**.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Z) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,075, dengan t hitung sebesar 0,654, dan nilai probabilitas sebesar 0,153 (diatas taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Z). Hal tersebut menandakan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung tidak memiliki dampak yang cukup kuat untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian maka hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta” **ditolak**.
3. Pengaruh budaya organisasional (X_1) terhadap keterikatan karyawan (Y) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,515, dengan t hitung sebesar 4,264, dan nilai probabilitas sebesar 0,000 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasional (X_1) terhadap keterikatan karyawan (Y). Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai budaya organisasional maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan yang dirasakan oleh para

karyawan. Dengan demikian maka hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa “budaya organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta” **dapat diterima**.

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap keterikatan karyawan (Y) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,292, dengan t hitung sebesar 2,621, dan nilai probabilitas sebesar 0,009 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap keterikatan karyawan (Y). Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan yang dirasakan oleh para karyawan. Dengan demikian maka hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta” **dapat diterima**.
5. Pengaruh keterikatan karyawan (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,711, dengan t hitung sebesar 8,362, dan nilai probabilitas sebesar 0,000 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara keterikatan karyawan (Y) terhadap kinerja karyawan (Z). Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai keterikatan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dirasakan oleh para karyawan. Dengan demikian maka hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa “keterikatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta” **dapat diterima**.

- **Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk**

Berdasarkan pengujian analisis jalur didapatkan hubungan tidak langsung atau mediasi antar konstruk yang terdapat pada tabel 4.20 berikut.

Tabel 4. 20 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hubungan Antar Variabel	<i>Indirect Effect</i>			Keterangan
	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P-Value</i>	
Budaya Organisasional - > keterikatan karyawan -> Kinerja Karyawan	0,366	4,074	*0,000	H6 Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> keterikatan karyawan -> Kinerja Karyawan	0,208	2,440	*0,015	H7 Diterima

Ket: *Sig P-Value* < 0,05

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Pada Tabel 4.20 di atas menunjukkan hubungan antar konstruk yang dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengaruh budaya organisasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui keterikatan karyawan (Y) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,366, dengan t hitung sebesar 4,074, dan nilai probabilitas sebesar 0,000 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui keterikatan karyawan (Y). Dengan demikian maka hipotesis keenam (H_6) yang menyatakan bahwa “budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta” **dapat diterima**.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui keterikatan karyawan (Y) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,208, dengan t hitung sebesar 2,440, dan nilai probabilitas sebesar 0,015 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Z)

melalui keterikatan karyawan (Y). Dengan demikian maka hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan pada karyawan PT. Pegadaian Yogyakarta” **dapat diterima.**

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa nilai probabilitasnya adalah 0,126, jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 nilai probabilitas lebih besar. Maka disimpulkan gagal menolak H_0 , artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta. Hal ini dimungkinkan bahwa budaya organisasi secara langsung tidak memiliki dampak yang cukup kuat untuk mempengaruhi kinerja karyawan, walaupun budaya organisasi dianggap penting. Artinya ini dapat memberikan indikasi bahwa terdapat variabel lain yang memberikan pengaruh lebih dominan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor penyebab tidak berpengaruhnya variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta ini dimungkinkan nilai-nilai budaya organisasi yang dimiliki tidak sepenuhnya sesuai dengan harapan dan persepsi karyawan. Kemungkinan lain bisa disebabkan karena upaya PT Pegadaian untuk menciptakan perubahan masih sering mengalami penolakan, ini terjadi karena sulitnya mencapai kesepatan di organisasi ini. Budaya yang diadopsi oleh organisasi mungkin dirasa karyawan lebih bersifat normatif atau dipaksakan, daripada tercermin dalam praktek sehari-hari. Oleh karenanya, ketidaksesuaian ini bisa mengurangi dampak positif budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Abdullahi dkk. (2021) merekomendasikan bahwa penerapan budaya dalam organisasi harus efektif dan baik yang dapat dihargai oleh karyawan, sehingga dengan segala perbedaan hubungan dapat diterima dari kedua belah pihak. Saat karyawan

percaya bahwa organisasi mampu memenuhi budaya organisasi yang baik untuk menunjang pekerjaannya, maka keberadaanya merasa penting dan diperlukan, sehingga timbul rasa wajib memberikan balasan kepada organisasi dengan perilaku kerja positif seperti kinerja, loyalitas, dan komitmen (Mossholder dkk., 2005).

Tsai (2011) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi secara langsung. Studi tersebut menemukan bahwa faktor kontekstual dan sistem manajemen, seperti budaya organisasi, seringkali lebih mempengaruhi hasil secara tidak langsung melalui variabel lain. Lebih lanjut penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa walaupun budaya organisasi dinilai berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Budaya organisasi seringkali memengaruhi variabel lain, seperti kepuasan kerja, motivasi, dan keterikatan karyawan, yang selanjutnya berkontribusi pada kinerja. Garnett dkk. (2008) menemukan bahwa komunikasi dapat menjadi mediator atau moderator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja publik. Artinya, tanpa komunikasi yang baik, budaya organisasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja. Budaya organisasi menciptakan nilai-nilai dan norma-norma yang harus diterjemahkan ke dalam tindakan nyata melalui proses komunikasi.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori yang ditemukan oleh Denison & Mishra (1995) bahwa dampak signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan hanya akan terjadi jika nilai-nilai budaya tersebut diterjemahkan dengan efektif dalam tindakan dan kebijakan organisasi. Dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mungkin akan menjadi minimal atau bahkan negatif jika tidak dirasakan secara langsung oleh karyawan. Maamari & Saheb (2018) juga berpendapat bahwa budaya organisasi yang dianggap penting, tidak akan memberi dampak yang signifikan atau terbatas jika tidak didukung oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan yang tepat. Budaya organisasi dan kinerja karyawan

hubungannya memang kompleks dan tidak selalu signifikan. Walaupun budaya organisasi mempengaruhi aspek-aspek dalam lingkungan kerja, namun pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja sering di moderasi atau dibayangi oleh variabel lain (Fidyah & Setiawati, 2019).

4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa nilai probabilitasnya adalah 0,153, jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 nilai probabilitas lebih besar. Maka disimpulkan gagal menolak H_0 , artinya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta. Hal ini dimungkinkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung tidak memiliki dampak yang cukup kuat untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Meskipun kepemimpinan transformasional diterapkan, ini menunjukkan bahwa masih ada faktor lain yang mungkin bisa berperan lebih dominan untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

Fenomena ini mungkin bisa saja terjadi karena belum optimalnya implementasi variabel kepemimpinan transformasional di PT Pegadaian Yogyakarta. Hal ini seperti waktu yang diluangkan atasan PT Pegadaian Yogyakarta untuk mengajar dan melatih, kemampuan pemimpin dalam menilai masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda, hingga bagaimana pemimpin mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan berkomunikasi kepada pengikut agar mereka menjadi bagian dari visi dan memanfaatkan potensi maksimal untuk mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2013). Sehingga tidak hanya karismatik, kepemimpinan transformasional juga memerlukan keahlian dalam memberdayakan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Dampak dari kepemimpinan transformasional di PT Pegadaian Yogyakarta menjadi terbatas terhadap kinerja karyawan karna mungkin tidak memenuhi dimensi tersebut.

Kepemimpinan transformasional tidak selalu secara otomatis meningkatkan kinerja, tergantung pada konteks organisasi, profil karyawan dan struktur organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hal tersebut seperti kondisi karyawan, efek marginal menurun, konteks dan budaya organisasi (Meiryani dkk., 2022; Chen dkk., 2018). Penelitian oleh Meiryani dkk. (2022) menjelaskan bahwa karyawan yang telah memiliki pengalaman atau senioritas biasanya sudah bekerja secara mandiri tanpa memerlukan motivasi tambahan dari pimpinan. Dalam situasi ini, kepemimpinan transformasional mungkin tidak begitu berpengaruh, karena karyawan sudah terbiasa dengan tanggung jawab mereka dan lebih sedikit bergantung pada arah atau inspirasi dari atasan sehingga motivasi mungkin tidak berdampak besar pada mereka. Sedangkan dalam Chen dkk. (2018), menerangkan bahwa efek kepemimpinan transformasional mengikuti pola kurva U terbalik. Ini berarti bahwa pada awalnya, peningkatan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, setelah mencapai titik tertentu, kepemimpinan yang terlalu intens justru dapat menurunkan kinerja. Karyawan bisa mengalami kelelahan atau “*overload*” jika terus-menerus diberikan dorongan dan inspirasi secara intensif, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas mereka. Dalam beberapa organisasi, khususnya yang memiliki struktur birokrasi atau hierarki yang sangat ketat, dampak dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja cenderung minimal. Hal ini disebabkan oleh ketergantungan yang lebih besar pada prosedur dan aturan formal yang membatasi fleksibilitas dan inovasi. Gaya kepemimpinan transformasional tidak mampu secara efektif mengubah pola kerja yang sangat terstruktur dan kaku dalam lingkungan semacam ini (Meiryani dkk., 2022).

Temuan ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1994) bahwa dampak signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan hanya akan terjadi jika pemimpin mampu membangun visi yang jelas dan menginspirasi karyawan untuk melampaui ekspektasi. Judge & Piccol (2004) juga menyatakan bahwa untuk memberikan dampak

yang signifikan pada kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional memerlukan dukungan yang kuat dari sistem dan struktur organisasi. Penelitian lain oleh Sudiantha & Armanu Troena (2017) juga menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kurangnya kemampuan pemimpin dalam memberi motivasi dan mengkomunikasikan harapan serta tujuan kepada karyawan dimungkinkan menjadi penyebab terjadinya fenomena ini.

4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa nilai probabilitasnya adalah 0,000, jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 nilai probabilitas lebih kecil. Maka disimpulkan menolak H_0 , artinya budaya organisasional signifikan dan positif terhadap keterikatan karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai budaya organisasional maka semakin tinggi pula keterikatan yang dirasakan oleh karyawan. Dalam kata lain jika karyawan merasakan semakin positif budaya organisasional, maka semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Variabel budaya organisasi dapat mempengaruhi keterikatan karyawan PT Pegadaian Yogyakarta dimungkinkan karena saat karyawan merasa dihargai, dihormati dan didukung dalam mencapai tujuan mereka, disanalah budaya organisasi yang kuat dan positif cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Selarasnya budaya organisasi dengan nilai-nilai pribadi karyawan, justru akan mengikat karyawan secara emosional dan komitmen terhadap organisasi. Sehingga hal ini pada suatu saat akan mendorong motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Perusahaan sebagai organisasi bergantung pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peran budaya organisasi terhadap sumber daya manusia sangat penting (Ganyang, 2019).

Hasil penelitian ini selaras dengan temuan dari Ganyang (2019), Srimulyani & Hermanto (2022), Putri dkk. (2021), Bui & Le (2023), dan

Sarangi & Srivastava (2012), yang sama-sama menemukan dalam hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Schein (1990) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pendorong utama keterikatan karyawan. Keselarasan tujuan dan nilai organisasi di PT Pegadaian Yogyakarta semakin memperkuat peran budaya organisasi dalam meningkatkan keterikatan, karena karyawan merasa terhubung dengan visi dan misi perusahaan. Keterikatan yang kuat dengan organisasi dapat dilihat sebagai hasil dari proses identifikasi karyawan dengan nilai-nilai inti norma yang diterapkan dalam organisasi. Oleh karenanya, budaya organisasi merupakan kerangka acuan yang kuat dalam membentuk persepsi, perilaku dan keterikatan karyawan. Budaya organisasi merupakan ekspresi dari kepedulian organisasi terhadap karyawan, akan membuat mereka ingin membalas dengan keterikatan yang lebih besar dengan organisasi (Bui & Le, 2023). Meningkatkan keterikatan organisasi berasal dari pengembangan organisasi untuk memfasilitasi proses kerja karyawan di tempat kerja, memberikan pengalaman kerja yang berarti, dengan demikian menciptakan premis pembentukan dan penguatan keterikatan dengan organisasi (Bui & Le, 2023).

4.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa nilai probabilitasnya adalah 0,009, jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 nilai probabilitas lebih kecil. Maka disimpulkan menolak H_0 , artinya kepemimpinan transformasional signifikan dan positif terhadap keterikatan karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula keterikatan yang dirasakan oleh karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong keterikatan karyawan dengan organisasi, terutama melalui inspirasi dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin.

Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan PT Pegadaian Yogyakarta dimungkinkan karena fokus kepemimpinan transformasional adalah dikemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang jelas dan pemberdayaan individu. Jika pemimpin dapat menyampaikan visi yang inspiratif dan memberikan dukungan yang diperlukan, ini membuat karyawan merasa lebih terlibat dan terikat dengan pekerjaan mereka. Keterikatan ini tidak hanya sekedar emosional, namun juga komitmen karyawan dalam berkontribusi pada tujuan organisasi. Hal ini membuat, karyawan PT Pegadaian Yogyakarta merasa bangga atas pencapaian yang telah diraih karena adanya pengaruh dari pemimpinnya. Datche & Mukulu (2015), mengindikasikan bahwa peningkatan setiap atribut transformasional yaitu motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu pada manager dalam layanannya kepada karyawan akan mengarah pada meningkatnya keterikatan karyawan dalam organisasi yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin PT Pegadaian Yogyakarta dinilai mampu membangun optimisme mengenai pencapaian tujuan. Pada aspek pemberian kebebasan dan pelatihan, atasan PT Pegadaian Yogyakarta juga memiliki keterikatan dalam mendukung pengembangan karyawan secara personal. Ini menandakan bahwa kepemimpinan transformasional pada PT Pegadaian Yogyakarta berhasil mendorong keterikatan emosional dan profesional karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga memperkuat komitmen serta motivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari Yeshitila & Beyene (2019), Datche & Mukulu (2015), Hidayah & Sari (2022), Milhem dkk. (2019) dan Nguyen (2020) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Bass & Avolio (1994) juga berpendapat bahwa keterikatan karyawan pada organisasi dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional. Dimana, kepemimpinan transformasional ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang menginspirasi dan memberdayakan karyawan. Keterikatan karyawan

pada organisasi akan semakin tinggi, jika pemimpin yang transformasional mampu membangun hubungan yang kuat dengan karyawan. Nguyen (2020) turut menjelaskan jika memberdayakan karyawan dengan tepat menjadi peran seorang pemimpin transformasional. Mempercayai dan memberdayakan karyawan menyebabkan pemimpin punya banyak waktu untuk fokus pada rencana jangka panjang dan strategi untuk perusahaan. Walaupun karyawan yang diberdayakan menghadapi banyak tantangan, namun dalam dirinya akan merasakan kemampuannya dipercayai oleh pemimpin. Ini akan mendorong rasa tanggung jawab, dan meningkatkan kreatifitas dan inspiratif bekerja bagi karyawan. Sehingga disaat yang sama keterikatan karyawan meningkat.

4.4.5 Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa nilai probabilitasnya adalah 0,000, jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 nilai probabilitas lebih kecil. Maka disimpulkan menolak H_0 , artinya keterikatan karyawan signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan pada organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang mereka tunjukkan dalam pekerjaan mereka.

Variabel keterikatan karyawan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Yogyakarta ini terjadi saat karyawan secara emosional merasa terikat pada organisasi dan pekerjaannya, maka dalam bekerja mereka akan lebih antusias, fokus, dan berorientasi pada hasil. Sejauh mana karyawan merasa terlibat, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya inilah yang mencerminkan keterikatan karyawan, selanjutnya akan mengarah pada peningkatan produktivitas, inisial, dan kualitas kerja. Yeshitila & Beyene (2019) mengkonseptualisasikan keterikatan karyawan sebagai pengorbanan diri penuh karyawan dalam pekerjaan mencerminkan hubungan antara keterikatan karyawan dan kinerja pekerjaan. Menginvestasikan energi kognitif, afektif, dan fisik

dalam pekerjaan dapat memberikan perbedaan pada kinerja karyawan. Emosi positif, antusiasme, dan tingkat energi yang tinggi meningkatkan kinerja karyawan yang terlibat.

Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Nidan (2016), Yeshitila & Beyene (2019), Dajani (2015), Anitha (2014), dan Meswantri & Awaludin (2018) yang menemukan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Harter dkk. (2002) menyatakan bahwa keterikatan karyawan berkaitan erat dengan bermacam hasil positif, seperti produktivitas lebih tinggi, kinerja yang lebih baik, dan kepuasan kerja yang lebih besar. Ini menandakan bahwa di PT Pegadaian Yogyakarta, keterikatan karyawan secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya kemungkinan akan memberikan performa yang optimal, bekerja dengan efisien dan tetap termotivasi walaupun menghadapi tantangan. Keterikatan yang tinggi memberi dampak positif lainnya pada kinerja organisasi seperti mengurangi *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan. Dajani (2015) berpendapat keterikatan karyawan dan komitmen karyawan mampu memberikan dampak yang kuat melalui kebijakan kerja yang efisien dan praktik sumber daya manusia yang efektif. Pada akhirnya hal itu akan mencerminkan kinerja pekerjaan positif yang selanjutnya direfleksikan pada kinerja organisasi tinggi dan mampu mengimplementasikan strategi bersaing. Penentu keterikatan karyawan mencerminkan atmosfer kerja yang sehat bagi karyawan (Anitha, 2014).

4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa nilai probabilitasnya adalah 0,000, jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 nilai probabilitas lebih kecil. Maka disimpulkan menolak H_0 , artinya terdapat pengaruh signifikan dan positif pada budaya organisasi dan kinerja karyawan yang dimediasi keterikatan karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta. Hal ini menandakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi

kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan keterikatan karyawan.

Variabel keterikatan karyawan dapat memberikan peran mediasi pada budaya organisasi dan kinerja karyawan ini terjadi karena keterikatan karyawan merupakan jalur penting dimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Mediasi keterikatan karyawan mencerminkan bahwa budaya organisasional yang positif meningkatkan keterikatan karyawan, yang pada waktunya akan memberi dampak positif pada kinerja karyawan. Artinya dari sini dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi tidak hanya berpengaruh pada kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dari temuan Arifin & Johanes Lo (2020), Abdullahi dkk. (2021), Hamam (2023), Suwandana & Dwipayanti (2021), dan Blegur & Amalia (2019), yang mendapatkan hasil bahwa keterikatan karyawan dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa meningkatnya budaya organisasi maka keterikatan karyawan turut meningkat dan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Suwandana & Dwipayanti, 2021). Robinson dkk. (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung dan menginspirasi keterikatan karyawan. Budaya organisasi mengindikasikan bagaimana karyawan di perusahaan meyakini, mempelajari, menerapkan, dan mengembangkan karakteristik unik perusahaan yang dapat dijadikan sebagai pedoman perilaku. Keselarasan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan (Hamam, 2023). Keterikatan karyawan sebagai tingkat dimana seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi, dapat memengaruhi bagaimana karyawan bertindak terhadap perusahaan. Budaya organisasi yang cocok dengan kepribadian karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik dan membantu mencapai

tujuan organisasi, yakni memberikan layanan yang berkualitas (Hamam, 2023).

4.4.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan di mediasi oleh Keterikatan Karyawan di PT Pegadaian Yogyakarta

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa nilai probabilitasnya adalah 0,015, jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 nilai probabilitas lebih kecil. Maka disimpulkan menolak H_0 , artinya terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan, utamanya melalui peningkatan keterikatan mereka dengan pekerjaan dan organisasi.

Variabel keterikatan karyawan dapat memberikan peran mediasi untuk kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ini karena keterikatan karyawan sebagai mekanisme kunci di mana kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja menjadi penting. Mediasi keterikatan karyawan dalam hubungan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi lebih melalui peningkatan keterikatan karyawan. Kinerja karyawan pada saatnya akan meningkat jika pemimpin yang transformasional mampu menciptakan visi yang menarik dan memberikan inspirasi untuk meningkatkan keterikatan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dari temuan Yeshitila & Beyene (2019), Hardiyanti dkk. (2022), Cahyani & Siswanto (2019), dan Rafia dkk. (2020) bahwa keterikatan karyawan dapat memberikan peran mediasi untuk kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Avolio dkk. (2004) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja. Ketika karyawan merasa terlibat dan terinspirasi oleh visi dan misi yang disampaikan oleh pemimpin. Selain itu penelitian ini juga menyampaikan pandangannya tentang keterikatan karyawan adalah elemen kunci yang memungkinkan pemimpin

transformatif untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Jiang dkk. (2017) juga menyampaikan bahwa dalam memperkuat efek positif dari kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan, keterikatan karyawan memiliki peran yang penting. Pentingnya keterikatan karyawan sebagai jembatan yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan hasil kerja yang lebih baik. Ini mengindikasikan bahwa upaya untuk mendorong meningkatnya keterikatan karyawan bisa menjadi strategi efektif dalam memaksimalkan dampak positif kepemimpinan transformatif terhadap organisasi.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis SEM melalui *path coefficient* yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa.

1. Tidak terdapat pengaruh antara pengaruh budaya organisasional dengan kinerja karyawan dengan dibuktikannya TStatistik $1,531 < 1,960$ yang menunjukkan penerapan budaya organisasional tidak dapat mempengaruhi aspek kinerja karyawan pada PT Pegadaian Yogyakarta belum berhasil diterapkan.
2. Tidak terdapat pengaruh antara pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dengan dibuktikannya TStatistik $0,654 < 1,960$ yang menunjukkan penerapan kepemimpinan transformasional tidak dapat mempengaruhi aspek kinerja karyawan pada PT Pegadaian Yogyakarta belum berhasil diterapkan.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh budaya organisasional dengan keterikatan karyawan dengan dibuktikannya TStatistik $4,264 < 1,960$ yang menunjukkan penerapan budaya organisasional dapat mempengaruhi aspek keterikatan karyawan pada PT Pegadaian Yogyakarta sudah berhasil diterapkan.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan transformasional dengan keterikatan karyawan dengan dibuktikannya TStatistik $2,621 < 1,960$ yang menunjukkan penerapan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi aspek keterikatan karyawan pada PT Pegadaian Yogyakarta sudah berhasil diterapkan.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan dengan dibuktikannya TStatistik $8,362 < 1,960$ yang menunjukkan penerapan keterikatan karyawan dapat mempengaruhi aspek kinerja karyawan pada PT Pegadaian Yogyakarta sudah berhasil diterapkan.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh budaya organisasional dengan kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan

dengan dibuktikannya TStatistik $4,074 < 1,960$ yang menunjukkan penerapan budaya organisasional dapat mempengaruhi aspek kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan pada PT Pegadaian Yogyakarta sudah berhasil diterapkan.

7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan dengan dibuktikannya TStatistik $2,440 < 1,960$ yang menunjukkan penerapan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi aspek kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan pada PT Pegadaian Yogyakarta sudah berhasil diterapkan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terdapat beberapa hal yang dapat digunakan untuk PT Pegadaian Yogyakarta dalam rangka perbaikan berkelanjutan sebagai berikut.

1. Perusahaan perlu untuk meningkatkan budaya organisasional para karyawan khususnya menciptakan perubahan. Hal tersebut dikarenakan pada item pernyataan mengenai “Upaya PT Pegadaian untuk menciptakan perubahan jarang mengalami penolakan” memiliki nilai rata-rata yang lebih rendah dibanding nilai rata-rata pada item pernyataan lain di variabel budaya organisasional. Artinya ada tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengimplementasikan perubahan.

Resistensi yang signifikan di antara karyawan atau pemangku kepentingan lainnya, sehingga memunculkan ketidakpastian atau ketakutan, kurangnya kepercayaan, dan kurangnya keterikatan. Selain itu, komunikasi yang kurang efektif dari pihak manajemen membuat karyawan merasa bingung atau skeptis terhadap perubahan tersebut karena tujuan, alasan, dan manfaat dari perubahan tidak dijelaskan dengan baik. Terlepas dari resistensi dan komunikasi, seperti budaya organisasi yang kurang adaptif, pengalaman negatif terhadap perubahan

sebelumnya, dan kurangnya kepemimpinan yang visioner dapat menjadi faktor kenapa menciptakan perubahan sering mengalami penolakan.

Perusahaan dapat menggunakan alternatif media atau cara untuk dapat mengatasi penolakan terhadap perusahaan, PT Pegadaian Yogyakarta bisa mempertimbangkan beberapa langkah, seperti meningkatkan keterikatan dan komunikasi sejak tahap awal perubahan dan menjaga komunikasi yang terbuka, menyediakan pelatihan dan dukungan sumber daya yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan dapat meningkatkan penerimaan, membangun kembali kepercayaan antara manajemen dan karyawan melalui transparansi, tindakan konsisten, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Serta, mengubah budaya organisasi untuk menjadi lebih terbuka terhadap inovasi dan adaptasi dapat membantu dalam jangka panjang.

Dengan memahami akar penyebab dari seringnya penolakan terhadap perubahan, PT Pegadaian Yogyakarta dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mengatasi tantangan ini dan meningkatkan keberhasilan inisiatif perubahan di masa depan.

Selain itu PT Pegadaian Yogyakarta juga dapat mempertahankan budaya organisasional seperti item BO 29 “PT Pegadaian memiliki tujuan dan arah jangka panjang”. Sehingga dapat dikatakan manajemen berhasil dalam menyampaikan maksud budaya organisasional yang diinginkan untuk dilaksanakan sampai lini terbawah.

2. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa terdapat item yang dinilai lebih rendah dibandingkan dengan yang lainnya, yaitu item KT6 “Atasan saya dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda” dan item KT9 “Atasan saya meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih.” Data ini menunjukkan adanya potensi tantangan dalam kepemimpinan yang dapat berdampak negatif pada tim dan kinerja organisasi. Tantangan tersebut meliputi kurangnya perspektif komprehensif akibat pendekatan yang sempit dalam pemecahan masalah, sudut pandang yang tidak mempertimbangkan perbedaan

sehingga menjadi bias atau terlalu subjektif, serta hambatan dalam pertumbuhan profesional karyawan yang merasa tidak didukung dalam karier mereka. Semua ini dapat menyebabkan penurunan kinerja tim secara keseluruhan jika tidak ditangani dengan baik.

PT Pegadaian Yogyakarta dapat mengambil langkah-langkah untuk mengatasi masalah ini, seperti meningkatkan keterampilan analitis dan pelatihan dalam berpikir kritis agar atasan mampu melihat masalah dari berbagai perspektif, mendorong kolaborasi dan diskusi terbuka di mana berbagai sudut pandang didengar dan dipertimbangkan sebelum keputusan diambil, meningkatkan kesadaran akan bias dengan melatih atasan untuk mengenali dan mengatasi bias kognitif yang mungkin menghalangi pandangan mereka, menciptakan program *mentoring* formal yang mendorong atasan untuk secara rutin meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih anggota tim, serta memasukkan pengembangan karyawan sebagai salah satu indikator kinerja atasan untuk memotivasi mereka lebih aktif dalam melatih dan mengajar.

Selain itu PT Pegadaian Yogyakarta juga dapat mempertahankan item pertanyaan KT 4 “Atasan saya mengungkapkan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai” dimana ada keyakinan yang dimunculkan oleh atasan untuk membantu karyawan atau anggota tim dalam mencapai tujuan yang diawal mungkin terlihat tidak mungkin untuk dicapai dengan strategi atau motivasi.

3. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa ada item yang dinilai lebih rendah dibandingkan item lainnya, yaitu item KNK13 “Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya.” Hal ini mengindikasikan rendahnya keterikatan karyawan terhadap PT Pegadaian Yogyakarta dan pekerjaannya. Faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi hal ini termasuk kurangnya kepuasan kerja, kurangnya tantangan, atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan minat dan nilai pribadi. Selain itu, tingkat fleksibilitas atau kebebasan yang tinggi dapat membuat karyawan merasa tidak ada tekanan besar, sehingga mereka merasa

mudah untuk meninggalkan pekerjaan tanpa banyak konsekuensi pribadi atau profesional. Rendahnya tingkat kepuasan dan motivasi kerja juga berperan, karena pekerjaan tidak memberikan motivasi intrinsik atau ekstrinsik yang cukup untuk bertahan.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah seperti melakukan evaluasi karir dan tujuan jangka panjang, mencari cara untuk meningkatkan keterikatan karyawan dalam pekerjaan, misalnya melalui proyek-proyek yang lebih menantang atau bermakna, serta mendorong pengembangan keterampilan dan jaringan yang bermanfaat di masa depan, bahkan jika karyawan tersebut memutuskan untuk berpindah pekerjaan.

4. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa item KAK 5, yaitu “Saya menyukai tanggung jawab tambahan,” mendapat penilaian yang lebih rendah dibandingkan item lainnya. Ini menunjukkan adanya indikasi ketidaknyamanan atau keengganan terhadap penambahan tugas di luar tanggung jawab yang sudah ada. Beberapa faktor yang mungkin menyebabkan hal ini termasuk kekhawatiran bahwa beban kerja tambahan dapat mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, keraguan mengenai kemampuan untuk menyelesaikan tugas tambahan dengan baik, kemungkinan penurunan kualitas pekerjaan jika beban kerja meningkat secara signifikan, serta manajemen stres yang kurang efektif.

Untuk mengatasi masalah ini, PT Pegadaian Yogyakarta dapat melakukan beberapa langkah, seperti mengevaluasi beban kerja dan dampak dari tanggung jawab tambahan, serta mengimplementasikan program *monitoring* dan *coaching* yang melibatkan diskusi terbuka antara atasan atau rekan kerja mengenai batasan yang ada. Jika tanggung jawab tambahan tidak dapat dihindari, perusahaan juga bisa mempertimbangkan pemberian pengakuan atau insentif, seperti bonus, penghargaan, atau manfaat tambahan, sebagai bentuk apresiasi terhadap usaha ekstra karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian yang telah dilakukan masih memiliki beberapa keterbatasan sehingga dapat dilakukan pengembangan pada penelitian selanjutnya, antara lain.

1. Metodologi penelitian mungkin memiliki batasan terkait instrumen pengukuran yang digunakan, seperti validitas dan reliabilitas kuesioner. Validitas mengacu pada sejauh mana instrumen mengukur apa yang dimaksud untuk diukur, sementara reliabilitas mengacu pada konsistensi hasil pengukuran. Jika instrumen pengukuran tidak memadai, hasil penelitian mungkin tidak sepenuhnya akurat atau konsisten.
2. Penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor eksternal yang mungkin mempengaruhi hasil, seperti perubahan dalam lingkungan kerja atau kebijakan perusahaan yang dapat berubah selama periode penelitian. Ketidakterdugaan kontrol terhadap faktor-faktor ini dapat memengaruhi hasil penelitian dan mengurangi generalisasi temuan.
3. Durasi penelitian yang relatif singkat mungkin tidak cukup untuk menangkap perubahan jangka panjang dalam sikap atau perilaku karyawan terkait tanggung jawab tambahan. Penelitian yang lebih lama mungkin diperlukan untuk mengamati dampak jangka panjang dan pergeseran dalam persepsi atau perilaku karyawan terhadap tanggung jawab tambahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. B. (2018). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(5), 76–81. <https://doi.org/10.9790/487X-2005077681>
- Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150–157. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(13\)00229-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(13)00229-3)
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Abubakar, F. (2019). Pengaruh Disiplin Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada Mall Jayapura. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 195–202.
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021a). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEINSENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021b). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>
- Al-Amin, M. (2017). Transformational Leadership and Employee Performance Mediating Effect of Employee Engagement. *North South Business Review*, 7(2), 28–40. <https://www.researchgate.net/publication/328530143>
- Alvesson, M. (1993). Organizations As Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms And The Struggle With Ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x>
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and*

- Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Anyakoha, C. (2019). Job Analysis As A Tool For Improved Organizational Performance Of SMEs In Lagos, Nigeria. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 7–16. <https://doi.org/10.33382/cejllpm.2019.02.01>
- Arifin, R., & Johanes Lo, S. (2020). The Effect Of Intrinsic Motivation And Organizational Culture On Employee Engagement Mediated Performance At Pt XYZ. *Journal of Economics, Finance, & Accounting*, 1(5), 879–887. <https://doi.org/10.38035/DIJEFA>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining The Components Of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Dalam *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 25, Nomor 8, hlm. 951–968). <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. Dalam *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, hlm. 389–411). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* (Second). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blegur, S., & Amalia, L. (2019). Analysis the Impact of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable. *IARJSET*, 6(3), 9–16. <https://doi.org/10.17148/iarjset.2019.6303>
- Blessingwhite. (2013). *Employee Engagement Research Update 2013*.
- Bolelli, M., & Durmuş, B. (2017). Work Attitudes Influencing Job Involvement Among “Y” Generation. *International Journal of Commerce and Finance*, 3(1), 1–11. <http://ijcf.ticaret.edu.tr>
- Bouzenita, A. I., & Boulanouar, A. W. (2016). Maslow’s Hierarchy Of Needs: An Islamic Critique. *Intellectual Discourse*, 24(1), 59–81.

- Bui, D. H., & Le, A. T. T. (2023). Improving employee engagement through organizational culture in the travel industry: Perspective from a developing country during Covid-19 pandemic. *Cogent Business and Management*, *10*(2), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232589>
- Cahyani, P. E., & Siswanto. (2019). The Effect of Transformational Teadership on Employee Performance Through Employee Engagement. *JMM UNRAM*, *8*(2), 203–211. <https://doi.org/10.29303/jmm.v8i2.427>
- Calen, Nururly, S., Butarbutar, I. P., Simatupang, S., & Silalahi, M. (2022). Organizational Culture and Work Discipline and Their Effect on Employee Performance. *International Journal of Social Science and Business*, *6*(3), 335–342. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i3.48967>
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, *41*(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation'. *Journal of Applied Social Psychology*, *31*(7), 1521–1534. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x>
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, *12*(1), 1–28. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>
- Chikazhe, L., Makanyeza, C., & Kakava, N. Z. (2020). The effect of perceived service quality, satisfaction and loyalty on perceived job performance: perceptions of university graduates. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1793442>
- Chomeya, R. (2010). Quality of Psychology Test Between Likert Scale 5 and 6 Points. *Journal of Social Sciences*, *6*(3), 399–403.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance. *Personnel Psychology*, *64*, 89–136.
- Coetzee, M., & De Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. Dalam *Southern African Business Review* (Vol. 14).
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd Edition). Sage Publication.

- 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*, 3(5), 138–147. <https://doi.org/10.12691/jbms-3-5-1>
- Datche, E. A. (2015). *Influence Of Transformational Leadership On Organizational Performance Of State Corporations In Kenya*. 1–136.
- Datche, E. A., & Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, 3(1), 9–16. <https://doi.org/10.15739/IBME.2014.010>
- Davenport, T., Jarvenpaa, S., & Beers, M. (1996). Improving Knowledge Work Processes. *Sloan Management Review*, 39(2), 53–65. <https://www.researchgate.net/publication/40961987>
- Da'wat, M., Nuraeni, & Yusuf, M. (2023). Determinants of Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance at PT. AHI. *International Journal of Advanced Multidisciplinary (IJAM)*, 2(2), 447–457. <https://doi.org/10.38035/ijam.v2i2>
- De Oliveira, L. B., & Rocha, J. D. C. (2017). Work engagement: Individual and Situational Antecedents and Its Relationship With Turnover Intention. *Review of Business Management*, 19(65), 415–431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. http://www.jstor.orgURL:http://www.jstor.org/stable/2635122http://www.jstor.org/stable/2635122?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*. Indeks.
- Dialoke, I., & Ogbu, E. F. (2018). Transformational Leadership and Employee Performance of Selected Private Secondary Schools in Rivers State. *International Journal on Leadership*, 6(2), 14–22. <https://www.researchgate.net/publication/337032445>
- Ernawan, E. R. (2011). *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Alfabeta.
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2019). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as

Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81. www.telkom.co.id

- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440–452.
- Gallup. (2021). *Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey*. <https://www.gallup.com/q12/>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: Global Insights*.
- Ganyang, M. T. G. (2019). The The Impact of Organization culture and Work Environment on Employee Engagement and It's Implication on Employee Performance of The Automotive Industry In Jakarta, Indonesia. *Archives of Business Research*, 7(9), 64–70. <https://doi.org/10.14738/abr.79.6789>
- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68(2), 266–281. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00861.x>
- Ghozali. (2014). *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program PLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate* (8 ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Jr. , J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)* (Second). SAGE.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Prentice Hall.
- Hamam, S. (2023). The Impact Of Training And Organizational Culture On Employee Performance Through Employee Engagement As An Intervening Variable In PT Telkom Akses. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 3(11), 1105–1118. <https://doi.org/10.36418/cerdika.xxx>
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian Konsep Dasar dan Aplikasi Program Smart PLS 3.2.8. dalam Riset Bisnis* (Abiratno, S. Nurdiyanti, & Dra. A. D. Raksanagara, Ed.). Inkubator Penulis Indonesia.

- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hardiyanti, G. R., Aima, M. H., & Ridwansyah, M. (2022). The Influence Of Corporate Culture And Transformational Leadership Against Employee Performance Mediated By Employee Engagement At PT PLN (Persero) UP3 Kebon Jeruk. *International Journal of Education Management and Social Science*, 3(3), 373–391. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i3>
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *Leadership Quarterly*, 21(1), 20–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.002>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. PT Intermedia Personalia Utama.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hermiana, U. N., & Yosepha, S. Y. (2019). The Model of Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69–73. <https://doi.org/10.32479/irmm.8025>
- Hidayah, I. N., & Sari, D. K. (2022). The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Perception of Organizational Support on Hospital Employee Engagement. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 16, 1–14. <https://doi.org/10.21070/ijler.v16i0.813>
- Hubais, A. M., Islam, M. K., & Atiya, T. (2023). The Impact of HRM Practices, Transformational Leadership and Organization Commitment on Employee Performance at the Ministry of Agriculture and Fisheries in Oman the Moderating Role of Organizational Justice. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1–15. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2101>
- Indoresearch. (2022). *Laporan Survei Employee Engagement & Survei Budaya PT Pegadaian 2022*.

- Inuwa, M. (2016). Human Resource Management View project Moderatng role of leader-member exchange on percieved fairness and employee performance View project Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103. <https://www.researchgate.net/publication/321966659>
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kahn, W. A. (1990a). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/doi.org/10.5465/256287>
- Kahn, W. A. (1990b). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Kenedi, J., Satriawan, B., & Khaddafi, M. (2022). The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance. *International Journal of Educational Review*, 2(6), 817–826.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborc, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319–333. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.4030160404>
- Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58–72. <https://doi.org/10.1108/01437730410512778>
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>

- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008a). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008b). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108–120. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.002>
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM* (1 ed.). PT. Refika Aditama.
- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
- Meswantri, & Awaludin. (2018). Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 36–44. <http://www.econjournals.com>
- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Employee Engagement: The Mediating Effect of Leader's Emotional Intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), 33–42. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A Relational Perspective On Turnover: Examining Structural, Attitudinal, And Behavioral Predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607–618.
- Motowidlo, S. J., Lievens, F., & Ghosh, K. (2018). Prosocial implicit trait policies underlie performance on different situational judgment tests with interpersonal content. *Human Performance*, 31(4), 238–254. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1523909>
- Mustofa, A., & Muafi, M. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(1), 95–106. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1019>

- Nguyen, D. L. (2020). Mediating The Role of Psychological Empowerment Between Transformational Leadership and Employee Engagement. *Management Science Letters*, 10(16), 4039–4044. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.005>
- Nidan, P. (2016). To study the impact of employee engagement on employee productivity and motivational level of employee in retail sector. *Journal of Business and Management*, 41–47. www.iosrjournals.org
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (Sixth). Sage Publications, Inc.
- Olawuyi, O. S. (2017). Organizational Culture as Factor Affecting Employee Performance and increased Productivity in Tourism Organizations (Agodi Gardens and University of Ibadan's Zoological Garden). *Afro Asian Journal of Social Sciences*, VIII, 1–18. <https://www.researchgate.net/publication/332531024>
- Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: The role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 70–86. <https://doi.org/10.1108/13673270510610341>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- PT. Pegadaian. (2022). *Annual Report 2022*.
- Putri, N. E., Nimran, U., Rahardjo, K., & Wilopo, W. (2021). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (A Study on XYZ Manufacturing Company). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 570, 456–463. <https://portalhr.com/survei/gawat-pekerja-di-indonesia-80-not-engaged-lantas-apa-solusinya/>
- Rachmawati, M. (2013). Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan (International Journal Review). *International Journal of Business and Management*, 6(12), 52–65.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rafia, R., Achmad, S., & Sunaryo. (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Employee Engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.

- Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method. *Journal of Workplace Learning*, 26(3), 249–266. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0063>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)*. Salemba Empat.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies.
- Rothmann, S. (2016). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Sarangi, S., & Srivastava, R. K. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18–33.
- Savitri, C., Faddila, S. P., Iswari, R., Anam, C., Syah, S., Mulyani, R., Sihombing, R., Kismawadi, R., Pujianto, A., Mulyati, A., Astuti, Y., Adinugroho, W. C., Imanuddin, R., Kristia, A., Nuraini, M., & Tirtana, S. (2021). *Statistik Multivariat dalam Riset* (Dr. (c) I. Ahmaddien, Ed.). Widina. www.penerbitwidina.com
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Sekaran, U., & Bogie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th Edition). Wiley & Sons. www.wileypluslearningspace.com
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach Seventh Edition*. www.wileypluslearningspace.com
- Shmailan, A. S. Bin. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in*

Business Management and Economics, 4(1), 1–8.
<https://doi.org/10.15739/IBME.16.001>

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). *Performance Concept and Performance Theory in Psychological Management of Individual Performance*. Wiley.
- Sosik, J. J., Potosky, D., & Jung, D. I. (2002). Adaptive self-regulation: Meeting others' expectations of leadership and performance. *Journal of Social Psychology*, 142(2), 211–232. <https://doi.org/10.1080/00224540209603896>
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational Culture as a Mediator of Credible Leadership Influence on Work Engagement: Empirical Studies in Private Hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Srimulyani, V. A., Rustiyarningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of “AKHLAK” corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138>
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29, 13–40. <http://ssrn.com/abstract=2708155>
- Stephen, E. N., & Stephen, E. A. (2016). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma. *Higher Education of Social Science*, 11(5), 36–45. <https://doi.org/10.3968/8876>
- Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 23–29. <https://doi.org/10.25103/ijbesar.101.03>
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Kencana.
- Suwandana, I. M. A., & Dwipayanti, N. M. D. (2021). The Effect of Participatory Leadership Styles and Organizational Culture on Employee Performance With Employee Engagement as an Intervening Variables (Study at Bali Royal Hospital Denpasar). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 412–421. <http://dx.doi.org/1>
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300.
- Tanwar, A. (2017). Impact of Employee Engagement on Performance. *International Journal of Advanced engineering, Management and Science*, 3(5), 510–515. <https://doi.org/10.24001/ijaems.3.5.16>

- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation*, 3(5), 566–572. <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>
- Tjahjono, H. K., Basuki, A. T., & Palupi, M. (2021). *Aplikasi SEM dalam Studi Perilaku Organisasional*. UPP STIM YKPN.
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *208 Jurnal EMBA*, 1(3), 118–232.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 1–9. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Ubaid, M., Lashari, R. H., & Rana, A. H. (2020). The Role of Work Engagement in Relationship between Transformational Leadership and Job Performance in Banking Sector of Lahore (Pakistan) (A Welfare Project of Pakistan Army) *. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 9(2), 493–502. <http://www.european-science.com>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Yang, Y., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2016). Continuous Improvement Competence, Employee Creativity, and New Service Development Performance: A Frontline Employee Perspective. *International Journal of Production Economics*, 171, 275–288. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.006>
- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>
- Yeh, Y. J. Y., Ko, J. J. R., Chang, Y. S., & Vivian Chen, C. H. (2007). Job stress and work attitudes between temporary and permanently employed nurses. *Stress and Health*, 23(2), 111–120. <https://doi.org/10.1002/smi.1128>
- Yeshitila, B., & Beyene, A. (2019). The Mediating Effect of Employee Engagement Between Transformational Leadership and Job Performance in the Commercial Bank of Ethiopia. *European Journal of Business and Management*, 11(25), 33–42. <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Yulisharsasi, Surjanti, J., & Kistyanto, A. (2022). Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Islamic Work Ethics.

*Management, Business and Social Science (IJEMBIS) Peer Reviewed-
International Journal, 2(1), 166–180.*
<https://cvodis.com/ijembis/index.php/ijembis>.
<https://cvodis.com/ijembis/index.php/ijembis/article/view/57>

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan pada PT Pegadaian Kantor Area Yogyakarta

Assalamualaikum Wr. Wb.

Perkenalkan saya Andre Rizki Pratama, Mahasiswa Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya tengah melaksanakan penelitian mengenai

Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan PT Pegadaian Yogyakarta. Syarat utama untuk dapat mengisi kuesioner ini adalah berstatus sebagai karyawan berstatus PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu).

Dengan ini saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk berpartisipasi dalam riset yang saya lakukan. Mohon Bapak/Ibu/Sdr dapat memberikan respon sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Identitas pribadi Bapak/Ibu/Sdr sebagai responden beserta seluruh informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan untuk keperluan penelitian. Apabila terdapat pertanyaan mengenai penelitian ini, silahkan Bapak/Ibu/Sdr menghubungi peneliti melalui whatsApp: 081377041040.

Atas waktu dan kesediaannya Bapak/Ibu/Sdr saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Andre Rizki Pratama.

Lembar Kuesioner

- a Jenis Kelamin : Pria / Wanita
- b Usia : <= 25 Tahun 41 – 45 Tahun
 26 – 30 Tahun 46 – 50 Tahun
 31 – 35 Tahun 51 – 55 Tahun
 36 – 40 Tahun
- c Generasi (Tahun Kelahiran) Responden : Baby Boomers (1946 – 1964)
 Gen X (1965 – 1980)
 Gen Y (1981 – 1994)
 Gen Z (1995 – 2014)
- d Masa Kerja : 1 – 5 Tahun 21 – 25 Tahun
 6 – 10 Tahun 26 – 30 Tahun
 11-15 Tahun
 16 – 20 Tahun
- e Jabatan : Senior Management (Grade 15 ke atas)
 Mid Management I (Grade 13 - 14)
 Mid Management II (Grade 11 - 12)
 First Line Manager (Grade 7 - 10)
 Clerk (Grade 4 - 6)

PETUNJUK PENGISIAN:

Berikan tanda (X) pada jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 1 = Sangat Tidak Setuju | 4 = Cukup Setuju |
| 2 = Tidak Setuju | 5 = Setuju |
| 3 = Cukup Tidak Setuju | 6 = Sangat Setuju |

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
Budaya Organisasional - Empowerment							
1.	Sebagian besar karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka						
2.	Informasi mengenai perusahaan dibagikan secara luas sehingga setiap karyawan dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan saat dibutuhkan						
3.	Setiap karyawan percaya bahwa ia dapat memberikan dampak positif						
Budaya Organisasional – Team Orientation							
1	Kerja sama tim di berbagai bagian organisasi didorong secara aktif						
2	Karyawan bekerja menjadi bagian dari sebuah tim						
3	Kerja tim lebih digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, dibanding sesuai birokrasi						
Budaya Organisasional – Capability Development							
1	Ada investasi organisasi yang terus menerus untuk peningkatan keterampilan karyawan						
2	Kemampuan karyawan dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing yang penting bagi organisasi						
3	Masalah jarang muncul karena karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan						
Budaya Organisasional – Coordination and Integration							
1	Karyawan dari berbagai bagian departemen memiliki perspektif yang sama terkait perusahaan						
2	Ada keselarasan tujuan yang baik di seluruh tingkatan dalam organisasi						
Budaya Organisasional – Agreement							
1	Ketika terjadi ketidaksepakatan, kami bekerja keras untuk mencapai solusi yang 'saling menguntungkan'						
2	Terdapat budaya yang kuat di PT Pegadaian						

3	Sangat mudah untuk mencapai kesepakatan di PT Pegadaian, bahkan untuk isu-isu yang sulit						
Budaya Organisasional – Core Values							
1	Para pemimpin dan manajer di PT Pegadaian 'mempraktikkan apa yang mereka sampaikan'						
2	Terdapat seperangkat nilai yang jelas dan konsisten yang mengatur cara karyawan di PT Pegadaian menjalankan bisnis						
3	Mengabaikan nilai-nilai inti yang ada di PT Pegadaian akan membuat karyawan bermasalah						
Budaya Organisasional – Creating Change							
1	Cara menyelesaikan pekerjaan di PT Pegadaian sangat fleksibel						
2	Organisasi merespons dengan baik terhadap pesaing dan perubahan lain dalam lingkungan bisnis						
3	PT Pegadaian mengimplementasikan cara-cara baru atau perbaikan cara yang sudah ada dalam melakukan pekerjaan secara terus menerus						
4	Upaya PT Pegadaian untuk menciptakan perubahan jarang mengalami penolakan						
5	Berbagai bagian di PT Pegadaian sering kali bekerja sama untuk menciptakan perubahan						
Budaya Organisasional – Customer Focus							
1	Masukan dari pelanggan secara langsung mempengaruhi keputusan PT Pegadaian						
2	Semua karyawan PT Pegadaian memiliki pemahaman yang mendalam tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan						
3	Kepentingan pelanggan jarang diabaikan dalam pengambilan Keputusan						

Budaya Organisasional – <i>Organizational Learning</i>							
1	PT Pegadaian memandang kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang						
2	Di PT Pegadaian Inovasi dan pengambilan risiko didorong dan dihargai						
3	Pembelajaran merupakan tujuan penting dalam pekerjaan karyawan sehari-hari di PT Pegadaian						
Budaya Organisasional – <i>Strategic Direction and Intent</i>							
1	PT Pegadaian memiliki tujuan dan arah jangka panjang						
2	Ada misi yang jelas yang memberikan makna dan arah bagi pekerjaan kami						
3	Ada strategi yang jelas untuk masa depan PT Pegadaian						
Budaya Organisasional – <i>Goal and Objectives</i>							
1	Para pemimpin di PT Pegadaian menetapkan tujuan yang ambisius, namun realistis						
2	Karyawan memahami apa yang perlu dilakukan agar PT Pegadaian berhasil dalam jangka panjang						
Budaya Organisasional – <i>Vision</i>							
1	PT Pegadaian memiliki visi bersama tentang seperti apa organisasi ini di masa depan						
2	Para pemimpin di PT Pegadaian memiliki sudut pandang jangka panjang						
3	Visi PT Pegadaian menciptakan semangat dan motivasi bagi karyawan						
Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World? <i>Advances in Global Leadership</i> , 3, 205–227.							

Kepemimpinan Transformasional – <i>Idealized Influence</i>							
1	Atasan saya menanamkan kebanggaan karena pencapaian yang telah diraih						
2	Atasan saya mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi						
Kepemimpinan Transformasional – <i>Inspirational Motivation</i>							
1	Atasan saya berbicara dengan antusias tentang apa yang perlu dilakukan						
2	Atasan saya mengungkapkan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai						
3	Atasan saya berbicara secara optimal tentang masa depan						
Kepemimpinan Transformasional – <i>Intellectual Stimulation</i>							
1	Atasan saya dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda						
2	Atasan saya mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan masalah						
3	Atasan saya tidak memaksakan kehendak tetapi memberikan kebebasan						
Kepemimpinan Transformasional – <i>Individualized Consideration</i>							
1	Atasan saya meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih						
2	Atasan saya berempati dan mendukung						
<p>Datche, E. A. (2015). Influence Of Transformational Leadership On Organizational Perfomance Of State Corporations In Kenya.</p>							

Keterikatan Karyawan – <i>Vigor</i>							
1	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja						
2	Di tempat kerja, saya merasa penuh semangat						
3	Dalam pekerjaan saya, saya selalu tekun, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik						
4	Saya dapat terus bekerja dalam jangka waktu yang sangat lama dalam satu waktu						
5	Dalam pekerjaan saya, saya secara mental merupakan pribadi yang tangguh						
Keterikatan Karyawan – <i>Dedication</i>							
1	Pekerjaan saya menginspirasi saya						
2	Saya antusias dengan pekerjaan saya						
3	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan						
4	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan						
Keterikatan Karyawan – <i>Absorption</i>							
1	Waktu terasa cepat berlalu ketika saya bekerja						
2	Saya terbawa suasana saat bekerja						
3	Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens						
4	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya						
<p>Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. <i>Journal of Happiness Studies</i>, 3, 71–92.</p>							

Kinerja Karyawan – <i>Task Perfomace</i>							
1	Saya terbiasa menjaga standar kerja yang tinggi						
2	Saya tau bahwa saya dapat menangani banyak tugas						
3	Saya terbiasa menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu						
4	Rekan-rekan kerja saya percaya bahwa saya adalah orang yang berkinerja tinggi di organisasi saya						
Kinerja Karyawan – <i>Adaptive Performance</i>							
1	Saya menyukai tanggung jawab tambahan						
2	Saya terbiasa memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika membutuhkan						
3	Saya selalu percaya bahwa saling pengertian dapat menghasilkan solusi yang tepat dalam organisasi						
4	Saya dapat menangani tim kerja saya secara efektif dalam menghadapi perubahan						
Kinerja Karyawan – <i>Contextual Performance</i>							
1	Saya selalu bersimpati dan berempati terhadap rekan kerja saya ketika mereka bermasalah						
2	Saya secara aktif berpartisipasi dalam diskusi kelompok atau rapat kerja						
3	Saya terbiasa memuji rekan kerja saya atas kerja baik mereka						
4	Saya terbiasa berbagi pengetahuan dan ide-ide dengan para anggota tim saya						
5	Saya memperoleh kepuasan yang besar dengan membimbing rekan kerja saya						
6	Saya berkomunikasi secara efektif dengan kolega saya untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan						
Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. <i>Business Perspectives and Research</i> , 5(1), 69–85. https://doi.org/10.1177/2278533716671630							

Indicator data (original) - MV descriptives								
	Mean	Median	Observed min	Observed max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness	Number of observations used
BO 1	5.200	5.000	2.000	6.000	0.927	2.868	-1.558	100.000
BO 11	4.980	5.000	2.000	6.000	0.927	0.947	-0.953	100.000
BO 12	5.130	5.000	3.000	6.000	0.783	0.349	-0.743	100.000
BO 13	5.170	5.000	1.000	6.000	0.917	3.381	-1.453	100.000
BO 15	4.630	5.000	1.000	6.000	1.163	0.994	-0.979	100.000
BO 16	5.020	5.000	2.000	6.000	0.990	1.633	-1.234	100.000
BO 17	5.260	5.000	2.000	6.000	0.844	3.366	-1.542	100.000
BO 19	5.050	5.000	1.000	6.000	0.994	5.073	-1.840	100.000
BO 20	5.090	5.000	2.000	6.000	0.895	1.576	-1.113	100.000
BO 22	5.040	5.000	1.000	6.000	0.894	4.241	-1.531	100.000
BO 26	5.100	5.000	1.000	6.000	0.900	4.700	-1.705	100.000
BO 28	5.200	5.000	3.000	6.000	0.800	0.375	-0.857	100.000
BO 29	5.480	6.000	3.000	6.000	0.700	0.723	-1.172	100.000
BO 31	5.120	5.000	1.000	6.000	1.089	4.832	-1.989	100.000
BO 33	5.150	5.000	2.000	6.000	0.876	0.723	-0.934	100.000
BO 34	5.160	5.000	1.000	6.000	0.987	4.764	-1.786	100.000
BO 35	5.030	5.000	1.000	6.000	1.072	3.463	-1.693	100.000
BO 36	5.110	5.000	2.000	6.000	0.904	1.747	-1.210	100.000
BO 4	5.220	5.000	2.000	6.000	0.912	2.841	-1.499	100.000
BO 5	5.270	5.000	2.000	6.000	0.926	4.253	-1.873	100.000
BO 7	5.090	5.000	2.000	6.000	0.873	0.542	-0.819	100.000
BO 8	5.090	5.000	1.000	6.000	1.021	2.589	-1.443	100.000
KAK 1	5.290	5.000	2.000	6.000	0.739	2.514	-1.131	100.000
KAK 10	5.090	5.000	2.000	6.000	0.895	0.489	-0.859	100.000
KAK 11	5.230	5.000	3.000	6.000	0.773	-0.182	-0.691	100.000
KAK 12	5.290	5.000	2.000	6.000	0.765	2.540	-1.232	100.000
KAK 13	5.280	5.000	1.000	6.000	0.826	7.879	-2.083	100.000
KAK 14	5.260	5.000	2.000	6.000	0.743	2.903	-1.208	100.000
KAK 2	5.200	5.000	1.000	6.000	0.883	4.936	-1.645	100.000
KAK 3	5.220	5.000	3.000	6.000	0.756	-0.607	-0.535	100.000
KAK 4	5.220	5.000	2.000	6.000	0.743	2.707	-1.127	100.000
KAK 5	4.860	5.000	1.000	6.000	1.077	2.607	-1.373	100.000
KAK 6	5.320	5.000	2.000	6.000	0.773	1.962	-1.157	100.000
KAK 7	5.380	6.000	2.000	6.000	0.785	2.664	-1.422	100.000
KAK 8	5.210	5.000	3.000	6.000	0.765	-0.166	-0.653	100.000
KAK 9	5.290	5.000	2.000	6.000	0.765	2.540	-1.232	100.000
KNK 1	5.050	5.000	1.000	6.000	1.043	5.524	-2.035	100.000
KNK 10	5.270	5.000	1.000	6.000	0.937	5.199	-1.904	100.000
KNK 12	5.190	5.000	1.000	6.000	0.868	5.673	-1.778	100.000
KNK 13	4.790	5.000	1.000	6.000	1.151	2.066	-1.294	100.000
KNK 2	5.150	5.000	1.000	6.000	1.004	4.962	-1.874	100.000
KNK 3	5.260	5.000	2.000	6.000	0.795	2.737	-1.354	100.000
KNK 5	5.330	5.000	1.000	6.000	0.813	6.999	-1.927	100.000
KNK 6	5.200	5.000	1.000	6.000	0.959	3.729	-1.657	100.000
KNK 7	5.260	5.000	1.000	6.000	0.966	6.023	-2.035	100.000
KNK 8	5.350	6.000	1.000	6.000	0.931	7.902	-2.342	100.000
KNK 9	5.320	6.000	1.000	6.000	0.893	5.842	-1.965	100.000
KT 1	4.940	5.000	2.000	6.000	1.018	0.942	-1.033	100.000
KT 10	4.840	5.000	1.000	6.000	1.189	1.380	-1.278	100.000
KT 2	4.910	5.000	1.000	6.000	1.176	2.246	-1.510	100.000
KT 3	4.940	5.000	2.000	6.000	1.103	0.908	-1.151	100.000
KT 4	5.090	5.000	2.000	6.000	0.960	2.241	-1.353	100.000
KT 5	5.010	5.000	2.000	6.000	1.025	1.278	-1.209	100.000
KT 6	4.760	5.000	1.000	6.000	1.193	1.403	-1.282	100.000
KT 7	4.800	5.000	1.000	6.000	1.192	1.333	-1.224	100.000
KT 8	4.820	5.000	1.000	6.000	1.203	1.983	-1.430	100.000
KT 9	4.760	5.000	1.000	6.000	1.159	0.828	-1.044	100.000

Outer loadings - Mean, STDEV, T values, p values						
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	
BO 1 <- BO	0.777	0.775	0.053	14.679	0.000	
BO 11 <- BO	0.801	0.800	0.048	16.763	0.000	
BO 12 <- BO	0.733	0.732	0.063	11.557	0.000	
BO 13 <- BO	0.719	0.711	0.091	7.895	0.000	
BO 15 <- BO	0.705	0.706	0.092	7.633	0.000	
BO 16 <- BO	0.787	0.786	0.062	12.629	0.000	
BO 17 <- BO	0.717	0.722	0.051	14.155	0.000	
BO 19 <- BO	0.765	0.757	0.087	8.752	0.000	
BO 20 <- BO	0.852	0.853	0.032	26.671	0.000	
BO 22 <- BO	0.741	0.738	0.092	8.013	0.000	
BO 26 <- BO	0.756	0.750	0.094	8.068	0.000	
BO 28 <- BO	0.812	0.814	0.040	20.063	0.000	
BO 29 <- BO	0.726	0.729	0.064	11.304	0.000	
BO 31 <- BO	0.799	0.794	0.069	11.546	0.000	
BO 33 <- BO	0.779	0.783	0.064	12.141	0.000	
BO 34 <- BO	0.858	0.862	0.022	38.132	0.000	
BO 35 <- BO	0.799	0.789	0.073	11.001	0.000	
BO 36 <- BO	0.872	0.874	0.035	24.939	0.000	
BO 4 <- BO	0.812	0.812	0.046	17.537	0.000	
BO 5 <- BO	0.775	0.774	0.070	11.037	0.000	
BO 7 <- BO	0.714	0.716	0.060	11.830	0.000	
BO 8 <- BO	0.863	0.863	0.033	25.789	0.000	
KAK 1 <- KAK	0.855	0.851	0.043	19.901	0.000	
KAK 10 <- KAK	0.786	0.783	0.060	12.996	0.000	
KAK 11 <- KAK	0.856	0.856	0.030	28.321	0.000	
KAK 12 <- KAK	0.835	0.833	0.048	17.542	0.000	
KAK 13 <- KAK	0.792	0.803	0.065	12.159	0.000	
KAK 14 <- KAK	0.816	0.811	0.058	14.042	0.000	
KAK 2 <- KAK	0.706	0.714	0.138	5.107	0.000	
KAK 3 <- KAK	0.756	0.759	0.061	12.304	0.000	
KAK 4 <- KAK	0.780	0.775	0.061	12.725	0.000	
KAK 5 <- KAK	0.702	0.705	0.095	7.400	0.000	
KAK 6 <- KAK	0.770	0.777	0.059	13.101	0.000	
KAK 7 <- KAK	0.763	0.772	0.047	16.103	0.000	
KAK 8 <- KAK	0.830	0.829	0.032	26.323	0.000	
KAK 9 <- KAK	0.882	0.880	0.031	28.396	0.000	
KNK 1 <- KNK	0.797	0.790	0.086	9.266	0.000	
KNK 10 <- KNK	0.875	0.871	0.036	24.629	0.000	
KNK 12 <- KNK	0.811	0.812	0.060	13.569	0.000	
KNK 13 <- KNK	0.757	0.755	0.064	11.809	0.000	
KNK 2 <- KNK	0.926	0.921	0.027	34.776	0.000	
KNK 3 <- KNK	0.789	0.790	0.095	8.344	0.000	
KNK 5 <- KNK	0.781	0.777	0.098	7.945	0.000	
KNK 6 <- KNK	0.932	0.934	0.013	74.061	0.000	
KNK 7 <- KNK	0.942	0.941	0.017	56.777	0.000	
KNK 8 <- KNK	0.890	0.886	0.040	22.521	0.000	
KNK 9 <- KNK	0.881	0.878	0.037	23.727	0.000	
KT 1 <- KT	0.789	0.788	0.071	11.042	0.000	
KT 10 <- KT	0.911	0.909	0.023	39.267	0.000	
KT 2 <- KT	0.832	0.833	0.065	12.806	0.000	
KT 3 <- KT	0.926	0.926	0.018	51.608	0.000	
KT 4 <- KT	0.895	0.896	0.024	36.581	0.000	
KT 5 <- KT	0.946	0.946	0.011	86.322	0.000	
KT 6 <- KT	0.822	0.817	0.063	13.115	0.000	
KT 7 <- KT	0.920	0.919	0.021	44.312	0.000	
KT 8 <- KT	0.892	0.892	0.027	33.300	0.000	
KT 9 <- KT	0.918	0.917	0.021	42.911	0.000	

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

	BO	KAK	KNK	KT
BO	0.782			
KAK	0.705	0.797		
KNK	0.713	0.864	0.855	
KT	0.680	0.632	0.642	0.886

Construct reliability and validity - Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BO	0.969	0.971	0.972	0.611
KAK	0.955	0.958	0.960	0.635
KNK	0.963	0.965	0.968	0.731
KT	0.969	0.974	0.973	0.786

R-square - Overview

	R-square	R-square adjusted
KAK	0.766	0.758
KNK	0.555	0.546

Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BO -> KAK	0.147	0.161	0.096	1.531	0.126
BO -> KNK	0.515	0.530	0.121	4.268	0.000
KNK -> KAK	0.711	0.714	0.085	8.362	0.000
KT -> KAK	0.075	0.065	0.115	0.654	0.513
KT -> KNK	0.292	0.284	0.112	2.621	0.009

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BO -> KAK	0.366	0.376	0.090	4.074	0.000
KT -> KAK	0.208	0.203	0.085	2.440	0.015