



Peningkatan *Employee Engagement* melalui Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kredibel

Hanif Abrianto

Abrianto.hanif@gmail.com

Veronika Agustini Srimulyani

sveronikaagustinis@gmail.com

Program studi Manajemen Fakultas Bisnis
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Kampus Kota Madiun

Abstrak

Keberhasilan pelayanan kesehatan di rumah sakit bergantung pada keterlibatan aktif para tenaga medis dan non medis dalam memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pasien. Pegawai yang *engaged* dengan pekerjaan dan organisasi akan lebih proaktif dan menunjukkan inisiatif berkolaborasi dengan profesi lain dan berkomitmen pada kualitas performa yang tinggi. *Employee engagement* dapat ditigkatkan melalui beberapa faktor, seperti budaya organisasi dan kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kredibel terhadap *employee engagement*, dengan mengambil sampel tenaga kesehatan dan non-kesehatan RSI Siti Aisyah Kota Madiun, yang berjumlah 182 orang. Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda yang diolah dengan program SPSS versi 22.00. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa: 1) budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*; 2) kepemimpinan kredibel berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil mengindikasikan bahwa 1) aspek budaya organisasi yang meliputi integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan pada sumber daya manusia dan 2) aspek kepemimpinan kredibel meliputi integritas, otoritas & kekuasaan, visioner, dan kapabilitas dapat meningkatkan *employee engagement*.

Katakunci: kepemimpinan kredibel; budaya organisasi; *employee engagement*.

Abstract

The success of health services in hospitals depends on the active involvement of medical and non-medical personnel in providing quality services for patients. Employees engaged with work and organizations will be more proactive and demonstrate initiatives in collaboration with other professions and are committed to high quality performance. Employee engagement can be boosted through several factors, such as organizational culture and leadership. This study aims to analyze the influence of organizational culture and credible leadership on employee engagement, by taking samples of health and non-health workers RSI Siti Aisyah Madiun, which numbered 182 people. Analysis techniques using multiple linear regressions processed with SPSS program version 22.00. Results indicate that 1) aspects of organizational culture that include integrity, professionalism, civility, and appreciation in human resources and 2) credible leadership aspects include integrity, authority & power, visionary & capability can increase employee engagement.

Keywords: credible leadership; organizational culture; employee engagement.

PENDAHULUAN

Organisasi rumah sakit di Indonesia saat ini menghadapi tantangan berupa penerapan kebijakan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang membawa perubahan yang besar pada sistem pelayanan kesehatan nasional, mulai dari sistem pembiayaan, sistem pelayanan kesehatan dan sistem pembayaran pelayanan kesehatan (TNP2K, 2015). Sesuai Pasal 2 Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, penyelenggaraan rumah sakit berasaskan Pancasila dan didasarkan kepada nilai kemanusiaan, etika dan profesionalitas, manfaat, keadilan, persamaan hak dan anti diskriminasi, pemerataan, perlindungan dan keselamatan pasien, serta mempunyai fungsi sosial. Sumberdaya manusia yang terlibat dalam pelayanan kesehatan tersebut terdiri dari multi profesi baik tenaga kesehatan (contoh perawat, dokter) maupun tenaga non kesehatan. Dalam memberikan pelayanan pengobatan yang efektif, efisien, berkeadilan tanpa mengorbankan mutu pelayanan, rumah sakit memerlukan karyawan yang *engaged* dan produktif. “Perusahaan yang fokus terhadap *employee engagement* dapat mengungguli pesaingnya melalui beberapa outcome bisnisnya” (Octaviani & Fakhri, 2016). Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *employee engagement* yaitu budaya (Saragih, 2018). Kajian di RSUD Kabupaten Temanggung ditunjukkan bahwa *engagement* di antara perawat dapat timbul dari dukungan organisasi, yaitu, pemberdayaan, *fairness* dan kepemimpinan keperawatan yang efektif (Hanggraini, Meiyanto, & Meliala, 2019).

Budaya organisasi dapat dianggap mendukung/tidak mendukung atau positif/negatif. Organisasi dengan budaya positif memberi penghargaan kepada karyawan dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan berkembang, tumbuh, dan beroperasi dengan potensi penuh (Robbins & Judge 2012). Dalam organisasi, budaya organisasi memainkan peran penting dalam membangun *employee engagement* (Hasan, et al., 2020). Faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement* adalah kepemimpinan yang efektif. Esensi dari efektivitas kepemimpinan adalah kredibilitas yang ditandai oleh kejujuran (*honesty*), melihat jauh ke depan (*visioner*), kemampuan menginspirasi (*inspiration*) dan kompeten (*competence*) (Kouzes & Posner, 1991 dalam Hemby, 2017); (Posner, 2012). Kepemimpinan diidentifikasi sebagai faktor fundamental untuk menginformasikan keterlibatan karyawan, karena keterlibatan terjadi secara alami saat para pemimpin memberi inspirasi (Suryaningrum & Silvianita, 2018).

Penelitian ini, mengkaji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kredibel terhadap *employee engagement* tenaga kesehatan dan non kesehatan RSI Siti Aisyah Kota Madiun yang saat ini tengah berkembang pesat. Seperti hasil kajian pada rumah sakit lain di Indonesia (Puspita, 2020); (Hanggraini, Meiyanto, & Meliala, 2019); (Suryaningrum & Silvianita, 2018) tingkat *employee engagement* yang tinggi sangat diperlukan organisasi rumah sakit agar dapat memberikan layanan prima untuk pasien. Kajian empiris tentang budaya organisasi dan kepemimpinan kredibel perlu dilakukan untuk melihat dampaknya pada peningkatan *employee engagement* di RSI Siti Aisyah Kota Madiun.

TELAAH TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Employee Engagement

Employee engagement adalah sikap mental individu yang terkait dengan pekerjaan individu yang positif dan memiliki motivasi tinggi dalam kaitannya dengan pekerjaan, juga ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang (Hasan, et al., 2020). Hal ini merupakan sikap appositive dikembangkan pada karyawan ketika karyawan menemukan dukungan organisasi dan budaya (Ghafoor et al., 2011). *Employee engagement* mengurangi negativitas di antara karyawan karena keterlibatan karyawan dalam tugas dapat mengembangkan perbaikan cara kerja dan niat positif karyawan (Azka et al., 2011). *Employee engagement* dianggap sebagai konstruksi keterlibatan karyawan dalam tugas kerjanya (Saks, 2006).

Menurut Wellins and Concelman (2005) “employee engagement as amalgamation of commitment, loyalty, productivity and ownership”. Artinya *employee engagement* merupakan penggabungan komitmen, loyalitas, produktivitas dan kepemilikan. Wellins dan Concelman

(2005) juga menyebut bahwa *employee engagement* merupakan kekuatan ilusif yaitu komitmen terhadap organisasi, kebanggaan terhadap pekerjaan, pengorbanan waktu dan tenaga, *passion* dan keterikatan yang dapat memotivasi karyawan untuk berunjuk kerja lebih tinggi. Menurut Robbins & Judge (2007:103) *employee engagement* adalah keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu dengan kerja yang dilakukan. Konsekuensi *employee engagement* adalah secara tidak langsung mempengaruhi kinerja atau keberhasilan organisasi dengan memberikan hasil tingkat individu yang positif (Saks, 2006).

Ada tiga jenis pendekatan untuk mengetahui dampak *engagement* bagi organisasi (Schaufeli, 2013): pertama, tingkat keterlibatan karyawan secara individu dapat terkait dengan hasil individu yang relevan dengan organisasi (misalnya kinerja pekerjaan, absensi) dan untuk keterlibatan dalam tim kerja dapat terkait dengan kinerja tim atau tingkat absen tim; kedua, tingkat keterlibatan rata-rata unit bisnis atau seluruh organisasi dapat dikaitkan dengan hasil tingkat bisnis dan produktivitas; ketiga, studi kasus menggambarkan hubungan antara *employee engagement* dan hasil tertentu organisasi. *Engagement* memediasi hubungan sumber daya pekerjaan (yaitu variasi tugas, otonomi, umpan balik, identitas tugas, dan signifikansi tugas) dan hasil lain seperti *organizational citizenship behavior* (OCB), *counterproductive work behavior* (CWB), dan kinerja tugas yang dinilai supervisor (Shantz et al., dalam Schaufeli, 2013). Karyawan yang *dissengaged* cenderung menampilkan perilaku yang *disruptive*, sementara karyawan yang *engaged* lebih produktif, lebih fokus kepada *customer*, lebih hati-hati (kecelakaan kerja minimal), tidak ingin keluar dari perusahaan, dan lebih peduli dengan tujuan perusahaan” (Nurofia, 2019).

Engagement didefinisikan sebagai “as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption.” (Schaufeli et al., 2006). *Engagement* diartikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan atau keterlarutan dalam pekerjaan. Tiga karakteristik dalam *employee engagement* (Schaufeli et al., 2006) yaitu: 1) *Vigor*, merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan; 2) *Dedication*, merupakan merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan memiliki rasa antusias, terinspirasi, bangga dan tertantang dalam peran tugasnya; 3) *Absorption*, merupakan dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, menyebabkan waktu terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah dalam pekerjaan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai pengetahuan, kebiasaan, perilaku, nilai-nilai, dan sikap yang diciptakan oleh organisasi untuk ditaati dan dilakukan oleh semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Hasan, et al., 2020). Robbins dan Judge (2007:256) menunjukkan tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu: inovasi dan berani mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

Karakteristik budaya organisasi menurut Chatab (2007:28) dalam (Octaviani & Fakhri, 2016) antara lain: 1) Integritas, yaitu memiliki dedikasi dalam menjalankan tugas, kejujuran dalam menjalankan tugas, menjaga kehormatan dan nama baik, dan ketaatan terhadap kode etik organisasi dan peraturan yang berlaku.; 2) Profesionalisme, yaitu bertanggung jawab dalam menjalankan tugas, efektifitas pelaksanaan tugas, dan disiplin dalam menjalankan tugas; 3) Keteladanan, yaitu memberikan panutan yang konsisten, bertindak adil, dan bersikap tegas; 4) Penghargaan pada Sumber Daya Manusia (SDM), yang meliputi merekrut, mengembangkan dan mempertahankan SDM yg berkualitas, memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan, dan saling menghargai, mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan, memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kelompok.

Budaya organisasi dapat memengaruhi *employee engagement*. Ketika budaya perusahaan sesuai harapan karyawan maka *engagement* karyawan akan tinggi, begitu juga sebaliknya ketika

budaya dalam perusahaan tersebut tidak sesuai harapan dari karyawan maka *engagement* karyawan akan rendah. Hal ini ditunjukkan pada kajian penelitian terdahulu (Pangestu & Wahjuadi, 2019); (Kurnia & Kartika, 2017); (Octaviani & Fakhri, 2016) ditunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi secara positif signifikan *employee engagement*.

H1: Budaya organisasi memengaruhi secara positif signifikan terhadap employee engagement.

Kepemimpinan Kredibel

Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2007:49). Peran seorang pemimpin suatu organisasi adalah yang mampu mempengaruhi semangat, gairah dalam bekerja, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta memiliki peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan kredibel merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya karena dapat dipercaya. Teori Kouzes dan Posner mengemukakan empat karakteristik mendasar dari pemimpin yang kredibel: kejujuran, berwawasan ke depan, inspiratif, dan kompetensi (Hemby, 2017). Empat karakteristik kredibilitas pemimpin yang disebutkan di atas (kejujuran, berwawasan ke depan, inspiratif, kompeten) secara konsisten telah disebutkan secara konsisten ketika anggota organisasi ditanya tentang kualitas yang paling dicari dan dikagumi dari seorang pemimpin.

Gardner dalam Sinamo & Santosa (2012) menyebutkan bahwa kredibilitas pemimpin terdiri dari integritas, otoritas & kekuasaan, visi, dan kapabilitas yang merupakan cermin hati dan peta mental pemimpin sebagai panduan bagi proses kepemimpinan. Karakteristik kepemimpinan kredibel merujuk pada Gardner dalam Sinamo & Santosa (2012) yaitu: 1) *Integrity*, merupakan mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan, kejujuran; 2) *Authority & Power*, Otoritas merupakan meliputi penggunaan kekuasaan, terutama yang berhubungan dengan kewenangan yang termasuk dalam jabatan seseorang, sedangkan kekuasaan merupakan kemampuan mempengaruhi pihak lain untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan kehendak yang mempengaruhi; 4) *Visionary*, merupakan orang yang mempunyai pandangan atau wawasan ke masa depan, 5) *Competence*, merupakan kesanggupan, kecakapan teknis, atau kemampuan profesional untuk memimpin.

Sebagai komponen penting dari strategi manajemen bakat, berinvestasi dalam pengembangan pemimpin yang kredibel dapat mendorong (Matthews, 2008): 1) peningkatan *engagement*; 2) peningkatan produktivitas tenaga kerja; 3) kinerja bisnis yang lebih baik; 4) peningkatan moral; 5) optimalisasi retensi; 6) kemampuan yang lebih kuat untuk menarik *top talent*; 7) peningkatan tingkat kepuasan pelanggan; 8) inovasi dan kreativitas.

Pada kajian *employee engagement* di Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung (Suryaningrum & Silvianita, 2018) ditunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* tenaga keperawatan dan penunjang medik dalam kategori tinggi yang terbentuk karena aspek *supportive leadership* dengan variabel kontribusi terbesarnya adalah kesejahteraan di tempat kerja dan aspek *organizational policies* dengan variabel kontribusi terbesarnya adalah variabel hubungan tim dan rekan kerja. Hasil penelitian lain (Rohayati, 2014) tentang pengaruh kepemimpinan kredibel terhadap *employee engagement* dan implikasinya terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Indonesia, menunjukkan bahwa kepemimpinan kredibel yang dibentuk oleh dimensi integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas dan visioner berpengaruh secara positif terhadap keterlibatan kerja. Hasil survei hampir 30.000 karyawan di 15 negara tentang berbagai topik yang terkait dengan efektivitas organisasi, termasuk *leadership* dan *engagement*, menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik dan juga praktik dan perilaku pemimpin kredibel yang tampaknya paling berdampak pada *engagement* (Matthews, 2008).

H2: Kepemimpinan kredibel memengaruhi secara positif signifikan employee engagement.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan merupakan penelitian kausal bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kredibel terhadap *employee engagement*. Tempat penelitian di RSI Siti Aisyah yang berlokasi di Jl. Mayjend Sungkono no. 38-40 Kota Madiun, dengan jumlah populasi 370 orang yang terdiri dari tenaga kesehatan dan non- kesehatan. Sampel ditetapkan berdasarkan rumus Slovin yaitu 192 orang meliputi tenaga kesehatan (perawat, bidan, UGD, OK, ICU, dan ATI) dan non-kesehatan (rumah tangga, administrasi, pemeliharaan, keuangan, rekam medis, penunjang medis, radiologi, gizi, farmasi, laboratorium, dan hubungan masyarakat). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* menggunakan *convenience sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan survai menggunakan kuesioner. Skala pengukuran menggunakan skala Likert mulai dari sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup/netral, setuju, dan sangat setuju. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah analisis deksriptif menggunakan mean dan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS versi 22.00. Ringkasan indikator pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Dimensi dan Indikator Pengukuran Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator Pengukuran
Budaya Organisasi	Integritas	1. Kejujuran 2. Ketaatan terhadap peraturan
	Profesionalisme	1. Tanggung jawab 2. Efektifitas dalam pelaksanaan tugas 3. Disiplin
	Keteladanan	1. Bertindak adil 2. Bersikap tegas
	Penghargaan pada sumber daya manusia	1. Mengembangkan sumber daya manusia. 2. Memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan. 3. Saling menghargai. 4. Mengembangkan sikap kerjasama. 5. Memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu. 6. Memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja kelompok.
Kepemimpinan Kredibel	Integritas	1. Kejujuran 2. Komitmen 3. Tanggung jawab 4. Konsisten dalam prinsip 5. Bersikap positif dan terbuka
	Otoritas dan kekuasaan	1. Penggunaan kekuasaan 2. Pengakuan terhadap otoritas
	Visioner	1. Visioner dalam pembentukan visi. 2. Visioner dalam mentransformasi visi. 3. Visioner dalam mengimplementasikan visi.
	Kapabilitas (<i>manajerial</i>)	1. Merencanakan dan mengorganisasi. 2. Pemecahan masalah. 3. Menjelaskan peran dan tujuan. 4. Memberi informasi. 5. Memantau. 6. Memotivasi dan memberi inspirasi. 7. Melakukan konsultasi. 8. Mendelegasikan. 9. Mendukung.

Employee Engagement	<i>Vigor</i>	10. Mengembangkan dan membimbing. 11. Megelola konflik dan membangun tim. 12. Membangun jaringan kerja. 13. Memberikan pengakuan. 14. Memberikan penghargaan. 1. Karyawan memiliki semangat dalam bekerja. 2. Karyawan memiliki keinginan untuk berusaha sekuat tenaga ketika bekerja. 3. Karyawan tetap bertahan pada pekerjaannya walaupun dalam keadaan sulit.
	<i>Dedication</i>	1. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan 2. Bangga atas pekerjaan yang dilakukan. 3. Merasa tertantang dengan hal-hal yang ada di dalam pekerjaan. 4. Merasa bermanfaat bagi orang lain.
	<i>Absorption</i>	1. Karyawan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya. 2. Karyawan senang berkuat dengan pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada tabel 2 berikut meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja, unit kerja, posisi pekerjaan, dan status kepegawaian. Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada tenaga kesehatan dan non-kesehatan RSI Siti Aisyah Madiun sebanyak 192 kuesioner sesuai jumlah sampel yang sudah ditetapkan. Dari kuesioner yang dibagikan, kuesioner yang tidak dapat diolah sebanyak 10 kuesioner atau 5,2% sehingga dalam penelitian ini yang dipakai sebanyak 182 kuesioner atau 94,8%.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Jumlah orang	Persentase (%)
Umur		
<26 thn	20	11%
26-35 thn	162	89%
36-45 thn	-	0%
>45 thn	-	0%
Pendidikan Terakhir		
SMA	20	11%
Diploma	162	89%
S1	-	0%
Lainnya	-	0%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	34	18,7%
Perempuan	148	81,3%
Posisi Pekerjaan		
Tenaga Kesehatan	113	62,1%
Tenaga Non Kesehatan	69	37,9%
Status Kepegawaian		

Tetap	98	53,3%
Tidak Tetap	84	46,7%

Sumber: Data primer diolah.

Hasil Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif yang disajikan pada tabel 3, bertujuan untuk memberikan gambaran tentang rata-rata jawaban responden atas item-item pernyataan dalam kuesioner pada setiap variabel, yaitu budaya organisasi (X1), kepemimpinan kredibel (X2) dan *employee engagement* (Y) tenaga kesehatan dan non kesehatan di RSI Siti Aisyah Madiun.

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel dengan Nilai Mean

No	Variabel	Mean	Keterangan
1	Budaya Organisasi	3,99	Tinggi
	Integritas	4,09	Tinggi
	Profesionalisme	4,00	Tinggi
	Keteladanan	3,95	Tinggi
	Penghargaan SDM	3,96	Tinggi
2	Kepemimpinan Kredibel	3,72	Tinggi
	Integritas	3,66	Tinggi
	Otoritas dan kekuasaan	3,93	Tinggi
	Visioner	3,64	Tinggi
	Kapabilitas (<i>manajerial</i>)	3,63	Tinggi
3	<i>Employee Engagement</i>	4,27	Sangat Tinggi
	<i>Vigor</i>	4,25	Sangat Tinggi
	<i>Dedication</i>	4,36	Sangat Tinggi
	<i>Absorption</i>	4,20	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah.

Pada tabel 3 menunjukkan rata-rata budaya organisasi sebesar 3,99 (tinggi) dengan nilai dimensi tertinggi (4,09) terletak pada integritas. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek kejujuran dan ketaatan dalam mengikuti peraturan pada menjadi kebiasaan yang terinternalisasi dengan baik di kalangan tenaga kesehatan dan non kesehatan. Secara keseluruhan aspek budaya organisasi yang meliputi integritas, profesionalisme, keteladanan dan penghargaan atas kontribusi SDM dihidupi dalam kehidupan kerja sehari-hari tenaga kesehatan dan non kesehatan RSI Siti Aisyah Madiun. Budaya kejujuran dalam melaksanakan peran tugas masing-masing, saling bekerja sama dengan rekan kerja dalam memenuhi tugas, saling menghargai satu dengan yang lain dan bertindak wajar dalam melaksanakan peran tugas, serta manajemen rumah sakit memperhatikan dan memberikan penghargaan atas kontribusi SDM yang dimiliki. “Budaya integrity menuntut pimpinan untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan pimpinan yang memberi contoh berperilaku pada pegawainya sehingga terbentuk tim dengan pegawai yang menjunjung tinggi etika profesi sesuai pakta integritas” (Kartika, 2017).

Nilai mean kepemimpinan kredibel sebesar 3,72 (tinggi) dengan nilai dimensi tertinggi (3,93) adalah otoritas dan kekuasaan dan nilai dimensi terendah (3,63) adalah kapabilitas atau kemampuan manajerialnya. Hal ini berarti praktek kepemimpinan kredibel RSI Siti Aisyah Madiun mendapat respon positif dari tenaga kesehatan dan non kesehatan, karena karyawan menilai bahwa pemimpin memperlakukan karyawan dengan jujur, hormat dan berperilaku baik, mengawasi karyawan dengan wajar saat melakukan pekerjaan, dan pimpinan rumah sakit menjalankan peran tugasnya sejalan dengan visi dan misi di RSI Siti Aisyah Madiun, serta pimpinan juga berbagi informasi secara terbuka tentang rencana, keputusan, rencana, dan kegiatan di rumah sakit agar semua karyawan dapat terlibat dan melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya.

Employee engagement memiliki mean 4,27 (sangat tinggi) dengan nilai dimensi tertinggi (4,36) adalah *dedication* dan nilai dimensi terendah (4,20) adalah *absorption*. Dimensi *dedication* mendapatkan nilai tertinggi, artinya sebagai SDM di rumah sakit, ada rasa terlibat sangat kuat dalam pekerjaan yang dijalani, antusias, merasa terinspirasi, bangga dan tertantang.

Dengan tingkat energi dan ketangguhan mental yang tinggi saat bekerja, serta keinginan untuk berusaha, karyawan akan memiliki ketahanan yang tinggi apabila menghadapi kesulitan. Secara keseluruhan mengindikasikan bahwa tenaga kesehatan dan non kesehatan RSI Siti Aisyah Madiun memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, bangga pekerjaan yang dijalani, bersedia mengerahkan waktu dan tenaga, memiliki *passion* dan keterikatan tinggi sehingga mampu memotivasi diri agar berkontribusi lebih atas peran tugasnya.

Analisis Regresi Linier Berganda

Teknis analisis yang menggunakan uji regresi linier berganda untuk melihat signifikansi pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kredibel terhadap *employee engagement* tenaga kesehatan dan non-kesehatan di RSI Siti Aisyah Madiun. Hasil analisis tersebut disajikan pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kredibel terhadap *Employee Engagement*

Variabel	Koefisien Regresi (b)	Std. Error (B)	Beta (β)	t hitung	P	P/2	Keterangan
Budaya Organisasi	0,173	0,067	0,185	2,578	0,011	0,0055	Signifikan
Kepemimpinan Kredibel	0,249	0,088	0,204	2,839	0,005	0,0025	Signifikan
F hitung	8,022	p=0,000					

Sumber: data primer diolah (output SPSS)

Pada tabel 4 ditunjukkan bahwa pengujian pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap *employee engagement* (Y) tenaga kesehatan dan non kesehatan di RSI Siti Aisyah Madiun memiliki nilai $\beta=0,185$ dan $p=0,0011 < 0,05$ maka H1 diterima, artinya budaya organisasi memengaruhi secara positif signifikan *employee engagement*. Demikian juga pada pengujian pengaruh kepemimpinan kredibel (X2) terhadap *employee engagement* (Y) diperoleh nilai $\beta=0,204$ dan $p=0,005 < 0,05$ maka H2 diterima yang berarti bahwa kepemimpinan kredibel memengaruhi secara positif signifikan *employee engagement*.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* positif dan signifikan. Pengaruh budaya organisasi dijelaskan bernilai positif, artinya semakin tinggi implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada diri pegawai maka akan semakin tinggi tingkat *employee engagement* pegawai tersebut. Hasil ini juga didukung dari tanggapan responden dengan karakteristik budaya organisasi yang memiliki nilai mean tinggi (3,99) diikuti nilai mean *employee engagement* sangat tinggi (4,27). Hasil ini didukung penelitian terdahulu (Pangestu & Wahjuadi, 2019); (Kurnia & Kartika, 2017); (Octaviani & Fakhri, 2016) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Aspek budaya organisasi yang menekankan integritas, profesionalisme, keteladanan, dan adanya penghargaan pada sumber daya manusia secara memadai dapat berdampak pada peningkatan *employee engagement*.

Karakteristik budaya yang dihidupi dengan baik di lingkungan perusahaan seperti: 1)integritas seperti memiliki dedikasi tinggi dalam menjalankan tugas, kejujuran dalam menjalankan tugas, menjaga kehormatan dan nama baik, dan ketaatan terhadap kode etik organisasi dan peraturan yang berlaku; 2) profesionalisme, yaitu rasa bertanggung jawab dalam menjalankan tugas, efektifitas pelaksanaan tugas, dan disiplin dalam menjalankan tugas; 3)keteladanan diri, yaitu memberikan panutan yang konsisten, bertindak adil, dan bersikap tegas; 4) penghargaan manajemen pada kontribusi SDM pada perusahaan berdampak positif pada tingkat keterikatan karyawan pada pekerjaan dan tempatnya bekerja. Oleh karena itu diharapkan dengan kekuatan budaya organisasi yang telah diterapkan dan dirasakan oleh tenaga kesehatan dan non kesehatan RSI Siti Aisyah Madiun, hal itu dapat semakin meningkatkan rasa

engaged mereka. RSI Siti Aisyah Madiun memiliki motto “layananku ibadahku” yang ada di setiap diri karyawan rumah sakit, dengan memengaruhi cara bertindak karyawan melalui sikap jujur, tanggung jawab, kerja sama yang baik, saling menghargai dalam peran kerjanya sebagai ibadah dan wujud budaya organisasi untuk melayani pasien, sehingga apabila karyawan memiliki budaya organisasi tinggi juga memiliki tingkat *employee engagement* tinggi dengan pekerjaannya, karena motto rumah sakit membentuk budaya organisasi yang mengarahkan pada peningkatan kesuksesan pelayanan di rumah sakit tersebut.

Pengaruh Kepemimpinan Kredibel terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini bahwa variabel kepemimpinan kredibel memengaruhi secara positif signifikan *employee engagement*. Artinya semakin tinggi persepsi karyawan atas aspek-aspek kepemimpinan kredibel di tempat kerja maka semakin tinggi rasa keterikatan karyawan. Hal ini didukung dari tanggapan responden dengan aspek kepemimpinan kredibel yang memiliki rata-rata tinggi (3,72) dan rata-rata *employee engagement* sangat tinggi (4,27). Kepemimpinan kredibel yang ditunjukkan dalam perilaku pemimpin yang berintegritas, menggunakan otoritas dan kekuasaan yang sewajarnya, visioner, dan memiliki kemampuan manajerial yang baik dapat meningkatkan *employee engagement*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu (Suryaningrum & Silvianita, 2018); (Rohayati, 2014) yang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dapat memengaruhi secara signifikan peningkatan *employee engagement*. Hasil ini juga sejalan dengan hasil kajian (Matthews, 2008) bahwa praktik dan perilaku pemimpin kredibel paling berdampak pada *engagement*.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan kredibel yang meliputi aspek integritas, otoritas dan kekuasaan, visioner, dan kapabilitas mempunyai kontribusi signifikan atas tingkat keterikatan karyawan baik dari aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Integritas yang kuat pada diri karyawan menghasilkan kekuatan dalam pekerjaan yang akan menghasilkan energi positif sehingga ketika menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, karyawan tidak mudah putus asa atau mengalami stress dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan, dan hal ini membuat karyawan dapat lebih mendedikasikan dirinya dalam pekerjaan. Kepemimpinan kredibel juga meningkatkan keyakinan diri karyawan dengan cara melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah secara langsung. Selain itu, terbukanya pemimpin dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman juga turut meningkatkan daya serap tenaga kesehatan dan non kesehatan untuk kemajuan diri dan RSI Siti Aisyah Madiun.

KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI

Budaya organisasi di RSI Siti Aisyah Madiun yang dapat dilihat dari aspek integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan pada sumber daya manusia dapat meningkatkan *employee engagement* pada RSI Siti Aisyah Madiun secara signifikan, sehingga pengelola organisasi dapat membantu karyawan dalam menginternalisasikan nilai-nilai budaya tersebut dalam peran tugas masing-masing agar keterikatan pada organisasi dan pekerjaan semakin tinggi.

Kepemimpinan kredibel di RSI Siti Aisyah Madiun yang dilihat dari aspek integritas, otoritas dan kekuasaan yang sewajarnya, visioner dan kapabilitas atau kemampuan manajerial dapat meningkatkan *employee engagement* pada RSI Siti Aisyah Madiun secara signifikan, sehingga agar kepemimpinan kredibel semakin kuat dan berkembang di lingkungan organisasi, maka RSI Siti Aisyah Madiun perlu menekankan perilaku kredibel pada setiap pimpinan di setiap divisi maupun sub-divisi yang ada di RSI Siti Aisyah Madiun.

Bagi peneliti yang akan meneliti pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kredibel terhadap *employee engagement* dapat melakukan penelitian pada objek penelitian yang berbeda, sehingga dapat diketahui bagaimana dampak budaya organisasinya dan perilaku kepemimpinan kredibel pada *employee engagement* pada objek penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, hanya dianalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kredibel pada

employee engagement, maka penelitian selanjutnya yang ingin melakukan penelitian sejenis disarankan untuk mengikutsertakan faktor lain yang dapat memengaruhi *employee engagement* dengan metode dan analisis yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Azka, G., Tahir, M. Q., M, A. K., & Syed, T. H. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.126>
- Ghafoor, A., Tahir, M., Qureshi, M. A., Khan, S., & Tahir, H. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.126>
- Hasan, Astuti, Tri Wulida, I. (2020). Impact of organizational culture on employee performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 11(6), 53–63. <https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i6/128442>
- Hanggraini, R.R., Meiyanto, S., & Meliala, (2019). Peran Pelatihan dan Pengembangan dan Pay Fairness terhadap Employee Engagment dengan Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan sebagai Moderasi. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 08(03), 153–157.
- Hemby, S. S. (2017). Creating a Leader Credibility Climate As Modeled in the Leadership of Jesus. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 7(1), 46–64. <https://www.psychologytoday.com/blog/mind-the-manager/201510/the-overarching->
- Kurnia, S. & Kartika, L. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Bank Mandiri Region V Jakarta 3. *Kolegial* 3(2), 121–141.
- Matthews, D. J. (2008). Trust Me: Credible Leadership Delivers Results. *Science*, 322(5907), 1445d-1445d. <https://doi.org/10.1126/science.322.5907.1445d>
- Nurofia, F. (2019). Mengenal *Employee Engagement*. *Psikomedia-Jurnal Psikologi*. <https://repository.maranatha.edu/2598/1>.
- Octaviani, S., & Fakhri, M. (2016). Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Employee Engagement pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Fakultas Komunikasi dan BIANIS serta Fakultas Komunikasi dan Bisnis. *Jurnal Valuta*, 2(2), 156–170. <http://journal.uir.ac.id/index.php/valuta/article/view/1148/713>
- Pangestu, T. and W. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(2019), 1–476.
- Posner, B. Z. (2012). Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it [review] / Kouzes, J.M. and B.Z. Posner. In *Journal of Applied Christian Leadership* (Vol. 6, Issue 1). <https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol6/iss1/13>
- Puspita, N. M. N. N. A. B. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Engagement Over Employee Performance Mediated by Employee Loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 289–294.
- Robbins, Stephen P. & Judge, T.A. 2007. *Perilaku organisasi organizational behavior*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Rohayati. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kredibel Terhadap Employee Engagement Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai. *Tesis Program Studi Magister Manajemen Bisnis-Universitas pendidikan Indonesia*. <http://repository.upi.edu/5953/>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saragih, A. &. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Di Pt. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel. *Almana*, 2(3), 100–107. <https://www.neliti.com/id/publications/284275/>

- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? *Employee Engagement in Theory and Practice*, 15–35. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *Educational and Psychological Measurement Schaufeli et al. / Measurement of Work Engagement The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study*. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Suryaningrum, A. G., & Silvianita, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor Employee Engagement Tenaga Keperawatan dan Penunjang Medik di Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung. *Sosiohumanitas*, 20(1), 124–137. <https://doi.org/10.36555/sosiohumanitas.v20i1.53>
- Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit.
- Wellins, R. & Concelman J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*. www.WPSmag.com.



Hak Kপি (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.