

EFEK MODERASI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA ORGANISASI

Alif Sulthon Basyari^{1*}

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik,
Gresik, Indonesia, alifsulthon@umg.ac.id

**Corresponding author*

Abi Hanif Dzulquarnain²

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik,
Gresik, Indonesia, dzulquarnain_abihanif@umg.ac.id

Abstract

Background - Educational institutions, such as schools and universities, have a strategic role in shaping the character, intellectual abilities and skills of students to face future challenges. However, educational institutions also have to face complex challenges, such as social, technological and environmental changes that continue to develop. Therefore, educational institutions need to have an adaptive and innovative organizational culture. In this article, we will discuss the concept of organizational culture and its important role in creating a conducive work environment, as well as the factors that influence organizational culture in educational institutions.

Aim - The purpose of this study was to examine the influence of transformational leadership on the dimensions of Dennison's organizational culture, namely work relations, employee involvement and satisfaction and change management as moderating variables and carried out at the Bina Insan Bangkalan Foundation as a research object.

Design/ methodology/ approach - This research was conducted using a quantitative approach, which is a study that aims to test theory and examine causal relationships on research objects at the Bina Insan Foundation Educational Institution, so that it can produce a general conclusion. Research using a quantitative approach emphasizes data consisting of numbers, and can be analyzed. using statistical procedures with the SMART PLS data processing application system.

Results and Discussion - Transformative leadership is still considered to be one of the most important things for the continuity of good performance and organizational culture at the Bina Insan Bangkalan Foundation. this is shown based on research results, how leadership influences significantly and positively towards the creation of a good Organizational Culture dimension, which includes employee involvement, employee satisfaction, and work relations. a leader who is considered good and able to accommodate the existing system at the Bina Insan Bangkalan Foundation is still the main axis for carrying out all existing activities. In addition, it is also based on research results that change which is a control variable actually weakens the relationship between transformational leadership and organizational culture that has been built. This means that for the current period, the Bina Insan Foundation still has not accepted any structured changes.

Conclusion - The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on the Denison dimensions of Organizational Culture (change management, employee satisfaction, and involvement. However, change management weakened the relationship between transformational leadership variables on the Denison dimensions of organizational culture at the Bina Insan Bangkalan Foundation.

Research Implication - This research can provide an overview of the independent variables from the Denison dimensions of organizational culture, one of which is transformational leadership and change management.

Keywords : Change, management, Transformational, Leadership, Organizational, Culture.

Diterima : 06 September 2023
Direview : 15 September 2023
Direvisi : 05 Januari 2024
Disetujui : 29 Januari 2024



Abstrak

Latar belakang - Lembaga pendidikan, seperti sekolah dan perguruan tinggi, memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, kemampuan intelektual, dan keterampilan peserta didik untuk menghadapi tantangan di masa depan. Namun, lembaga pendidikan juga harus menghadapi tantangan yang kompleks, seperti perubahan sosial, teknologi, dan lingkungan yang terus berkembang. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memiliki budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Dalam artikel ini, akan dibahas mengenai konsep budaya organisasi dan peran pentingnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di lembaga pendidikan.

Tujuan - Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap dimensi budaya organisasi dennison yaitu hubungan kerja, keterlibatan dan kepuasan karyawan serta manajemen perubahan sbagai variable moderasi dan dilakukan pada Yayasan Bina Insan Bangkalan sebagai objek penelitian.

Desain/ metodologi/ pendekatan - Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu suatu penelitian yang bertujuan menguji teori dan menguji hubungan kausalitas pada objek penelitian di Lembaga Pendidikan Yayasan Bina Insan, sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan secara umum penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif menekankan pada data terdiri dari angka, dan dapat dianalisa menggunakan prosedur statistik dengan sistem aplikasi olah data SMART PLS.

Hasil dan Pembahasan - Kepemimpinan yang bersifat transformasi masih dinilai menjadi salah satu hal yang paling penting untuk keberlangsungan kinerja dan budaya organisasi yang baik pada Yayasan Bina Insan Bangkalan. hal tersebut ditunjukkan berdasarkan hasil penelitian, bagaimana kepemimpinan mempengaruhi secara signifikan dan positif terhadap terciptanya dimensi Budaya Organisasi yang baik, yang didalamnya ada keterlibatan karyawan, kepuasan karyawan, dan hubungan pekerjaan. sosok pemimpin yang dinilai baik dan mampu mengakomodir sistem yang ada pada Yayasan bina insan bangkalan masih menjadi poros utama untuk menjalankan semua aktivitas yang ada. Selain itu, juga berdasarkan hasil penelitian bahwasanya perubahan yang merupakan variabel kontrol justru memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang sudah terbangun. Artinya untuk jangka waktu saat ini, Yayasan Bina Insan masih belum menerima adanya perubahan yang terstruktur.

Kesimpulan - Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan terhadap dimensi dennison Budaya Organisasi (Manajemen perubahan, kepuasan karyawan, dan keterlibatan. Namun manajemen perubahan memperlemah hubungan antara variable kepemimpinan transformasional terhadap dimensi dennison budaya organisasi pada Yayasan Bina Insan bangkalan.

Implikasi penelitian - Penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang variable independent dari dimensi dennison budaya organisasi, salah satunya yaitu kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan.

Batasan penelitian – Penelitian ini hanya menggunakan dimensi dennison sebagai lingkup pembahasan Budaya Organisasi

Kata kunci : Manajemen Perubahan; Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu sektor penting dalam pembangunan suatu negara. Lembaga pendidikan, seperti sekolah dan perguruan tinggi, memiliki peran yang sangat strategis dalam membentuk karakter, kemampuan intelektual, dan keterampilan peserta didik untuk menghadapi tantangan di masa depan. Namun, lembaga pendidikan juga harus

menghadapi tantangan yang tidak kalah kompleks, seperti perubahan sosial, teknologi, dan lingkungan yang terus berkembang. Yayasan Bina Insan adalah salah satu yayasan yang membawahi lembaga pendidikan pada tingkat TK, SD, dan SMP yang juga menjadi Objek dalam penelitian ini. Terletak di kota Bangkalan Jawa timur, Yayasan Bina Insan menjadi

suatu organisasi yang bergerak dibidang pendidikan yang juga menaruh perhatian terhadap mekanisme proses organisasi dengan tujuan mengoptimalkan Budaya Organisasi yang terbantu dalam lingkungan internal.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, Yayasan Bina Insan perlu memiliki budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Budaya organisasi yang adaptif dan inovatif dapat membantu Organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat, membangun kolaborasi yang kuat antar stakeholder, dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan peserta didik (Klein, 2023). Lembaga pendidikan sebagai salah satu sektor penting dalam pembangunan sumber daya manusia, juga memerlukan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang dihasilkan. Budaya organisasi di suatu organisasi, dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan, dan kesejahteraan karyawan (Kaur Bagga et al, 2023). Sebuah budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya (Muzondiwa, 2022).

Di sisi lain, budaya organisasi yang negatif atau tidak terdefinisi dengan jelas dapat menimbulkan ketidakpuasan, ketidakpastian, dan ketidakamanan bagi karyawan (Qalati et al, 2022). Namun, dalam prakteknya, budaya organisasi di

Yayasan Bina Insan seringkali diabaikan dan tidak menjadi fokus utama manajemen lembaga pendidikan. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan ketidaksejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat berdampak negatif pada kinerja lembaga pendidikan dan kualitas pendidikan yang dihasilkan (Lasrado & Kassem, 2021). Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih dalam mengenai pengaruh budaya organisasi pada lembaga pendidikan. Penelitian ini mengkaji konsep budaya organisasi dan peran pentingnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di lembaga pendidikan. Selain itu, penelitian ini juga akan membahas mengenai dampak positif dan negatif dari budaya organisasi pada kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan di lembaga pendidikan. Menurut (Lasrado & Kassem, 2021) mengatakn bahwa mencapai budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan menjadi faktor penting yang harus diperhatikan. Kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi, membimbing, dan mengembangkan potensi individu dalam organisasi, serta mendorong perubahan yang signifikan dalam budaya, kinerja, dan

hasil lembaga atau organisasi (Pradhan et al, 2017).

Kepemimpinan transformasional dapat membantu Organisasi untuk menciptakan visi yang inspiratif, memotivasi dan menginspirasi para stakeholder, serta membangun budaya kerja yang kolaboratif (Tippu et al, 2012 ; Kaur Bagga et al, 2023). Sementara itu, manajemen perubahan merupakan variabel lain yang berpengaruh dalam hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dan dapat membantu lembaga pendidikan dalam mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan, merencanakan dan mengimplementasikan perubahan tersebut, serta mengukur dampak dari perubahan tersebut (Lasrado & Kassem, 2021). Disamping itu, manajemen perubahan juga berperan penting bagaimana kemudian suatu kepemimpinan transformasional bisa membentuk budaya organisasi pada sebuah lembaga (Klein, 2023).

Manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional adalah dua konsep penting dalam pengembangan budaya organisasi yang positif (Lee & Cho, 2018). Manajemen perubahan memainkan peran penting dalam membantu organisasi mengubah dan mengembangkan budaya organisasi yang positif, sedangkan kepemimpinan transformasional membantu menciptakan visi dan inspirasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan tersebut (Lee & Cho, 2018 ;

Sattayaraksa & Boon-itt, 2018). Namun, tidak semua perubahan yang diimplementasikan dalam organisasi berhasil mencapai tujuannya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan, termasuk moderasi dari faktor-faktor tersebut (Shafi et al, 2020). Salah satu faktor moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi adalah manajemen perubahan (Sattayaraksa & Boon-itt, 2018). Manajemen perubahan dapat membantu organisasi dalam mengimplementasikan perubahan dengan lebih efektif dan mengatasi rintangan-rintangan yang terkait dengan perubahan tersebut. Dengan kata lain, manajemen perubahan dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya organisasi yang positif (Klein, 2023). Sebagai contoh, seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional mungkin memimpin organisasi dalam menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan kreatif, di mana setiap anggota organisasi merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal. Namun, tanpa manajemen perubahan yang baik, implementasi perubahan tersebut mungkin gagal atau tidak mencapai tujuannya, seperti karena resistensi dari anggota organisasi atau ketidakmampuan dalam

mengatasi rintangan-rintangan yang muncul (Gilson & O'Neill, 2021).

Dalam konteks ini, manajemen perubahan dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, dengan memberikan dukungan yang diperlukan dalam mengimplementasikan perubahan dan mengatasi rintangan-rintangan yang muncul. Sebagai hasilnya, moderasi dari manajemen perubahan dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang positif dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Hetland et al, 2018). Manajemen perubahan dapat berperan sebagai faktor moderasi dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Dengan mengakui pentingnya manajemen perubahan dalam menciptakan budaya organisasi yang positif, organisasi dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, sehingga meningkatkan kinerja organisasi dan memperbaiki kualitas lingkungan kerja bagi karyawan (Mangla, 2021). Namun, meskipun kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan memiliki peran yang penting dalam mencapai budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, masih terdapat pertanyaan mengenai sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan terhadap budaya organisasi, serta apakah manajemen perubahan dapat memoderasi

pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi di lembaga pendidikan (Shao et al, 2012). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan terhadap budaya organisasi, serta menguji apakah manajemen perubahan dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada lembaga pendidikan (Haffar et al, 2019).

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Perubahan Organisasi

Model Lewin tentang Perubahan: Teori ini, dikembangkan oleh Kurt Lewin, mencakup tiga tahap utama dalam perubahan organisasi: Unfreeze (membekukan), Change (mengubah), dan Refreeze (membekukan kembali). Konsep ini menunjukkan perlunya menghentikan kebiasaan lama sebelum menerapkan perubahan dan menjaga perubahan tersebut tetap stabil. Bridges mengemukakan bahwa perubahan bukan hanya tentang mengubah situasi fisik tetapi juga melibatkan proses psikologis dan emosional individu. Teori ini menekankan pentingnya memahami dan mengelola transisi individu selama perubahan.

Teori Kepemimpinan

Teori Transformasional menekankan peran penting pemimpin dalam menginspirasi dan menggerakkan para pengikutnya untuk

mencapai hasil yang lebih tinggi. Dalam konteks manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional dapat membantu menciptakan visi yang kuat dan membimbing organisasi melalui perubahan. Teori Situasional atau Kontinjensi menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat bervariasi tergantung pada situasi. Dalam konteks perubahan, pemimpin mungkin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan tingkat ketidakpastian dan resistensi yang dihadapi.

Teori Keterlibatan Karyawan

Teori Keterlibatan Kerja: Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks manajemen perubahan, melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dan implementasi dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan akseptasi perubahan.

Teori Komunikasi Organisasi

Model Komunikasi Efektif mencakup prinsip-prinsip komunikasi efektif, yang sangat penting dalam mengelola perubahan. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten dapat membantu mengatasi ketidakpastian dan meredakan resistensi.

Teori Pembelajaran Organisasi dalam konteks manajemen perubahan, organisasi perlu mampu belajar dari pengalaman dan melakukan penyesuaian berkelanjutan.

Teori pembelajaran ganda menekankan

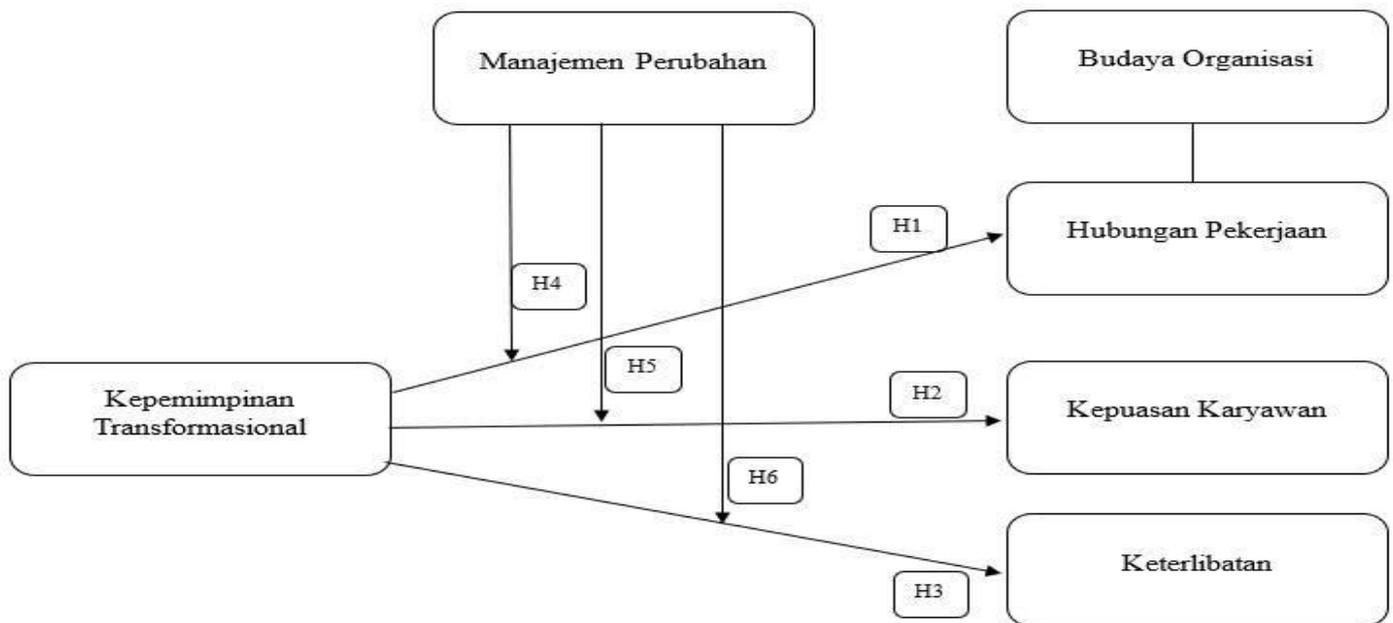
pentingnya refleksi dan penyesuaian strategi berdasarkan pembelajaran dari hasil implementasi perubahan sebelumnya.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu kerangka kerja yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2019). Pendapat lain yang diajukan oleh Furnham dan Gunter (1993) dalam Sunarto (2020), budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan perkembangan organisasi, merupakan budaya yang berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono 2005). Menurut Stoner dalam Waridin & Masrukhin (2020), budaya (culture) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Robbins (2020), budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang didapat dan ditumbuhkan dikembangkan oleh organisasi yang terbentuk

menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins (2020), perubahan budaya dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya: menjadikan perilaku manajemen sebagai model, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan,

menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan tertulis, mengubah sub budaya melalui rotasi jabatan, dan meningkatkan kerjasama sama kelompok



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu suatu penelitian yang bertujuan menguji teori dan menguji hubungan kausalitas pada objek penelitian di Lembaga Pendidikan Yayasan Bina Insan, sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan secara umum penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif menekankan pada data yang terdiri dari

angka, dan dapat dianalisa menggunakan prosedur statistik dengan sistem aplikasi olah data SMART PLS.

Penelitian ini dilakukan di Lembaga Pendidikan Yayasan Bina Insan yang berlokasi di Kabupaten Bangkalan, Madura, Jawa Timur. Sesuai Gambar diagram Alir yang terlampir dalam penelitian ini, terdapat tiga jenis variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu **Kepercayaan Transformasional (X)**,

Budaya Organisasi (Y), serta Manajemen Perubahan (Z) yang dipilih penulis berdasarkan fenomena yang terjadi pada objek penelitian, serta didukung beberapa referensi penelitian terdahulu. Jenis penelitian yang dilakukan penulis ialah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif yaitu berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik, dengan menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian serta uji asumsi klasik dan dilanjutkan dengan uji pengaruh serta uji Moderasi dengan menggunakan alat analisis SMART PLS. Serta bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mysirlaki & Paraskeva, 2020).

Peneliti ini mengambil sampel pada Lembaga Pendidikan Yayasan Bina Insan Bangkalan sebanyak 100 orang karyawan dari jumlah keseluruhan karyawan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik probability sampling yang artinya memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis data yang digunakan ialah data kuantitatif yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang telah disebar oleh peneliti kepada sejumlah responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Outer Loading

Berdasarkan gambar 1, perhitungan awal dalam tahap analisis masih menunjukkan hasil Outer Loadings dan construct validity yang nilainya masih belum memenuhi kriteria ($< 0,7$), mengindikasikan bahwa ada beberapa item indikator yang belum lolos uji validitas dan reliabilitas, maka penulis melakukan langkah eliminasi terhadap indikator yang mempunyai nilai di bawah $0,7$. Hasil yang sudah dilakukan setelah dilakukannya langkah eliminasi terlampir pada gambar 2. Pada gambar 2 menjelaskan hasil analisis yang sudah dilakukan analisis SEM menggunakan Smart PLS menggunakan metode bootstrapping. Berdasarkan pada analisis perhitungan yang kedua, item indikator yang tidak memenuhi syarat sudah di eliminasi, sehingga menghasilkan perhitungan yang valid dan reliabel pada setiap item.

Evaluasi pertama pada outer model ialah *convergent validity*. Mengukur convergent validity dapat dilakukan dengan cara melihat nilai dari masing-masing loading factor. Nilai loading factor menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruksinya. Suatu item dikatakan telah memenuhi convergent validity apabila memiliki nilai loading factor diatas $0,50$ (Ghozali, 2008). Tabel 1 menunjukkan hasil model struktural untuk mengetahui nilai

loading factor dari masing-masing item pertanyaan pada variabel penelitian.

Pada Gambar 2, dijelaskan bahwa nilai composite reliability masing-masing indikator pada variabel Hubungan Pekerja, Kepemimpinan Transformasional, kepuasan karyawan, keterlibatan, manajemen perubahan semuanya bernilai $> 0,7$ pada kategori *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* dengan kata lain indikator tersebut konsisten dalam pengukuran ini, Dengan demikian disimpulkan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi. Pada tabel 2 juga menjelaskan bahwa nilai AVE masing-masing indikator pada variabel Hubungan pekerjaan, Transformational Leadership, kepuasan karyawan, keterlibatan, dan manajemen perubahan semuanya bernilai $> 0,50$. Uji validitas konstrak adalah untuk memastikan indikator tersebut memang konstrak dari variabel latennya. Dengan demikian disimpulkan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*. Setelah dilakukannya uji instrumen, maka dilanjutkan dengan pengujian Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis

Pada Tabel 3, Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Hubungan Pekerja dengan nilai t-statistik sebesar 5,792 yang lebih besar dari nilai batas kritis yakni 1.96

pada taraf signifikansi 5%. Selanjutnya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karyawan, dengan nilai t-statistik 8.027 yang lebih besar dari batas kritis yakni 1.96 pada taraf signifikansi 5%. Kemudian Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Keterlibatan, dengan nilai t-statistik 5,192 yang lebih besar dari batas kritis yakni 1.96 pada taraf signifikansi 5%. Sedangkan hasil dari moderating *Effect* yang semua hasilnya memiliki nilai P Values yang lebih besar dari 5%, maka disimpulkan bahwa variabel Manajemen Perubahan memperlemah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Hubungan pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional dengan kepuasan kerja, dan hubungan antara Transformasional Kepemimpinan dan variabel keterlibatan. Dapat disimpulkan pada Tabel 3 bahwa semua hubungan antar variabel memiliki pengaruh dan signifikan karena memiliki nilai t-statistik di atas 1,96 pada signifikansi 5% dan variabel manajemen perubahan memberikan efek memperlemah hubungan antara variabel dependen dan independen yang ada pada penelitian ini.

Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan pekerjaan. hal ini menunjukkan bahwasanya pada Yayasan bina Insan peran



sosok pemimpin yang bersifat transform sangat diperlukan dan sangat berpengaruh dalam membentuk hubungan kerja antar karyawan baik itu antara atasan dan bawahan atau di tingkat yang sama. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Klein (2023) dan Kaur Bagga et., (2023) Hubungan Kerja yang merupakan ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi sehingga saling memberikan manfaat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh, dalam Yayasan Binsa Insan sangat erat kaitannya dengan adanya sosok pemimpin yang mampu mentransform berbagai hal positif sehingga membentuk suatu budaya yang memberikan dampak positif bagi Yayasan Bina Insan Bangkalan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Muzondiwa et al., (2022) ; Qalati et al., (2022) yang menjelaskan bahwa pentingnya ada sosok pemimpin yang bisa memberikan dampak positif bagi karyawan suatu perusahaan sehingga terbentuk yang namanya Personal approach sehingga terjalin hubungan pekerjaan dan kecerahan antara karyawan yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi organisasi

sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari. Hal ini disadari oleh pimpinan tertinggi Yayasan Bina Insan Bangkalan, bahwasanya kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan yang signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan). Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Qalati et al., (2022) ; Lasrado & Kassem (2021) yang mengatakan bahwa Kepemimpinan transformasional dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Karyawan yang sudah memiliki kepuasan kerja merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas

yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Kepemimpinan transformasional hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan (Mahalinga & Suar, 2012)

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan Karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa pada yayasan Bina Insan bangkalan, sosok pemimpin mampu memberikan rasa nyaman dan rasa aman menimbulkan suatu stimulus bagi orang-orang yang ada pada organisasi tersebut untuk selalu terlibat dalam segala hal operasional organisasi atau perusahaan. Keinginan karyawan untuk terlibat dan mengidentifikasi dirinya dalam setiap hal yang ada pada Yayasan Bina Insan bangkalan terpengaruh dari adanya sosok pemimpin yang dinilai bisa memberikan suasana kerja dan budaya organisasi yang nyaman bagi organisasi. Hal ini didukung oleh salah satu penelitian yang dilakukan (Qalati et al, 2022) yang mengatakan bahwa proses identifikasi diri

karyawan dalam pekerjaan mereka, menginvestasikan waktu dan energi di dalamnya, dan melihat pekerjaan sebagai bagian sentral kehidupan mereka secara keseluruhan itu dipengaruhi sangat mendalam dengan adanya sosok pimpinan yang dinilai bisa menciptakan suasana kerja dan budaya kerja yang nyaman (Mahalinga & Suar, 2012 ; Pradhan et al., 2017). Seseorang yang berkeinginan bekerja keras dikatakan memiliki keterlibatan kerja tinggi.

Manajemen perubahan memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang ada pada penelitian ini, maknanya adalah dalam sebuah organisasi yang bernama Yayasan Bina Insan Bangkalan belum menerima sesuatu yang bernama “Perubahan”. Berdasarkan data hasil penelitian, menunjukkan bahwa adanya perubahan akan memberikan dampak negatif bagi budaya organisasi dan hubungan antara atasan dan bawahan pada yayasan Bina Insan Bangkalan. Perubahan dinilai belum bisa menjadi solusi terbaik dan dinilai belum dibutuhkan oleh individu pada Yayasan Bina Insan Bangkalan.

Tabel 1
 Analisis Outer Loadings

Variabel	Indikator	Nilai Outer Loading	Kesimpulan
Moderasi	Kepemimpinan Transformasional → Manajemen Perubahan	0,925	Valid
	Manajemen Perubahan → Kepemimpinan Transformasional	0,925	Valid
	Manajemen Perubahan → Kepemimpinan Transformasional	0,925	Valid

Variabel	Indikator	Nilai Outer Loading	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	X10	0,755	Valid
	X12	0,777	Valid
	X13	0,771	Valid
	X14	0,816	Valid
	X15	0,818	Valid
	X16	0,792	Valid
	X8	0,768	Valid
	X9	0,759	Valid
Hubungan Pekerjaan	Y1.3	0,881	Valid
	Y1.4	0,861	Valid
	Y1.5	0,738	Valid
Kepuasan Karyawan	Y2.1	0,806	Valid
	Y2.2	0,753	Valid
	Y2.3	0,771	Valid
	Y2.4	0,797	Valid
	Y2.5	0,724	Valid
	Y2.6	0,820	Valid
	Y2.8	0,777	Valid
	Y2.9	0,754	Valid
Keterlibatan	Y3.1	0,724	Valid
	Y3.10	0,788	Valid
	Y3.11	0,838	Valid
	Y3.16	0,765	Valid
	Y3.2	0,721	Valid
	Y3.4	0,787	Valid
	Y3.5	0,772	Valid
	Y3.7	0,726	Valid
	Y3.8	0,729	Valid
	Y3.9	0,797	Valid
Manajemen Perubahan	Z1	1,000	Valid

Sumber: (Data diolah dengan SmartPLS, 2023)

Tabel 2
 Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE)

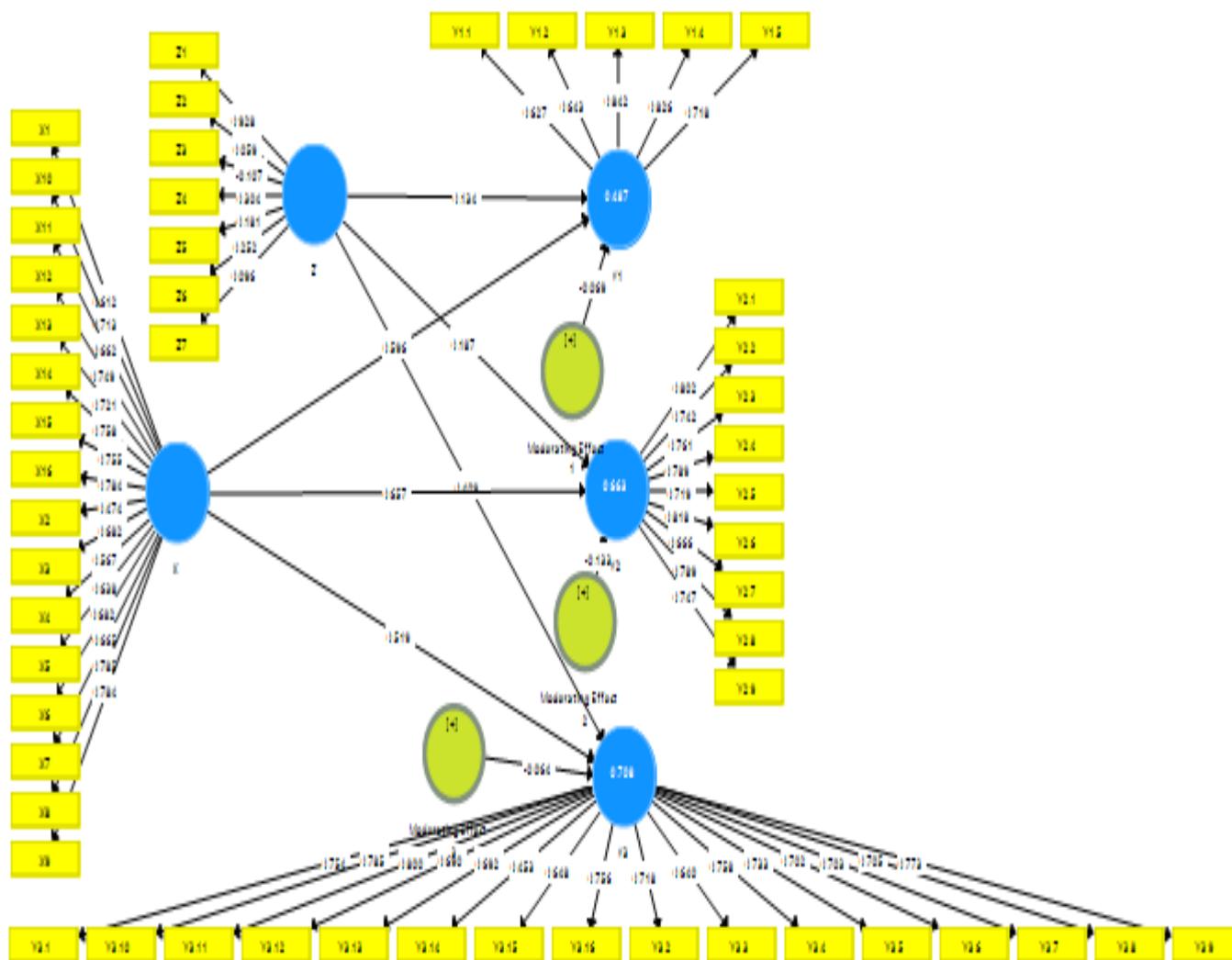
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Hubungan Pekerjaan	0,772	0,868	0,687
Kepemimpinan Transformasional	0,909	0,926	0,612
Kepuasan Karyawan	0,906	0,924	0,602
Keterlibatan	0,921	0,934	0,586
Manajemen Perubahan	1,000	1,000	1,000

Sumber: (Data diolah dengan SmartPLS, 2023)

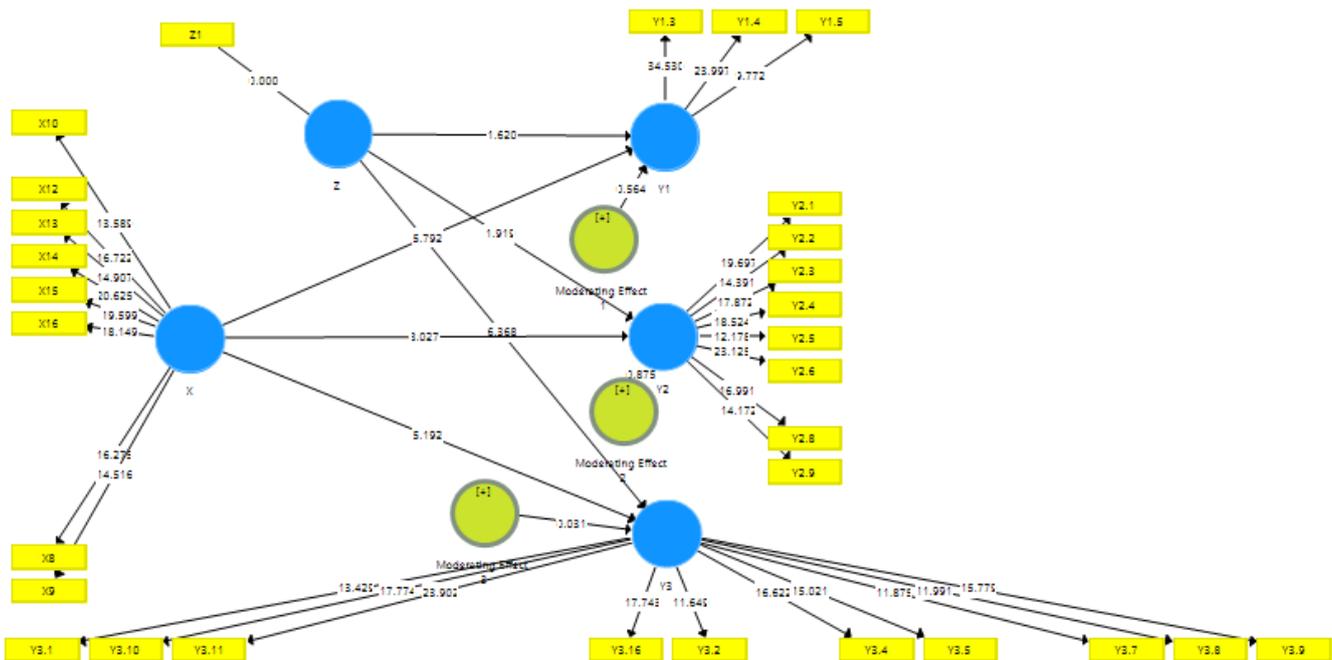
Tabel 3
 Hasil Analisis Hipotesis

Variabel	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional -> Hubungan Pekerjaan	5,792	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Karyawan	8,027	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Keterlibatan	5,192	0,000	Diterima
Moderating Effect 1 -> Hubungan Pekerjaan	0,564	0,573	Memperlemah
Moderating Effect 2 -> Kepuasan Karyawan	0,875	0,382	Memperlemah
Moderating Effect 3 -> Keterlibatan	0,031	0,975	Memperlemah

Sumber: (Data diolah dengan SmartPLS, 2023)



Gambar 1. Outer loading sebelum bootstrapping



Sumber: (Data diolah dengan SmartPLS, 2023)

Gambar 2. Outer loading setelah bootstrapping

KESIMPULAN

Kepemimpinan yang bersifat transformasi masih dinilai menjadi salah satu hal yang paling penting untuk keberlangsungan kinerja dan budaya organisasi yang baik pada Yayasan Bina Insan Bangkalan. Hal tersebut ditunjukkan berdasarkan hasil penelitian, bagaimana kepemimpinan mempengaruhi secara signifikan dan positif terhadap terciptanya dimensi Budaya Organisasi yang baik, yang didalamnya ada keterlibatan karyawan, kepuasan karyawan, dan hubungan pekerjaan. sosok pemimpin yang dinilai baik dan mampu mengakomodir sistem yang ada pada Yayasan bina insan bangkalan masih menjadi poros utama untuk menjalankan semua aktivitas yang ada. Selain itu, juga berdasarkan hasil penelitian bahwasanya perubahan yang merupakan variabel kontrol

justu memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang sudah terbangun. Artinya untuk jangka waktu saat ini, Yayasan Bina Insan masih belum menerima adanya perubahan yang terstruktur.

IMPLIKASI PENELITIAN

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di lembaga pendidikan Yayasan Bina Insan Bangkalan, serta memberikan rekomendasi yang dapat membantu lembaga pendidikan dalam mencapai budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Penelitian ini berkontribusi pada literatur terkait pengembangan lembaga pendidikan yang mana sangat penting Untuk

negara berkembang seperti Indonesia dengan pendidikan yang tergolong masih rendah. Jika menelaah lebih dalam terkait faktor penentu penerapan kepemimpinan yang baik dalam membentuk budaya organisasi, maka penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut agar diperoleh hasil yang akurat terkait perkembangan dalam berbagai lembaga pendidikan di Indonesia.

ACKNOWLEDGMENT

Peneliti mengucapkan terima kasih pada pihak sekolah yang telah bersedia diluangkan waktunya agar penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Penelitian ini terlaksana atas dukungan dana hibah Penelitian Dosen Muda DRTPM Kementerian Ristek Dikti dengan alokasi pendanaan tahun 2023.

DAFTAR PUSTAKA

- Gilson LL, O'Neill TA, Costa P. Introduction to the Special Issue on Virtual Teams. *Organ Dyn*. 2021 Jan 1;50(1).
- Haffar M, Al-Karaghoul W, Djebarni R, Gbadamosi G. Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. *Total Quality Management and Business Excellence*. 2019;30(11-12):1367-88.
- Hetland J, Hetland H, Bakker AB, Demerouti E. Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*. 2018 Dec 1;36(6):746-56.
- Kaur Bagga S, Gera S, Haque SN. The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*. 2023 Jun 1;28(2):120-31.
- Klein G. Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*. 2023 May 1;29(2).
- Lasrado F, Kassem R. Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2021 Jan 21;38(1):169-94.
- Lee K, Cho W. The relationship between transformational leadership of immediate superiors, organizational culture, and affective commitment in fitness club employees. *Sport Mont*. 2018 Feb 1;16(1):15-9.
- Mahalinga Shiva MSA, Suar D. Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *Voluntas*. 2012;23(3):684-710.
- Mangla N. Working in a pandemic and post-pandemic period – Cultural intelligence is the key. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2021 Apr 1;21(1):53-69.



- Muzondiwa YT, Swarts I, Schultz CM, Schultz C. SA Journal of Human Resource Management. 2022; Available from: [https://doi.](https://doi.org/)
- Mysirlaki S, Paraskeva F. Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. Leadership and Organization Development Journal. 2020 May 30;41(4):551–66.
- Pradhan RK, Panda M, Jena LK. Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. Journal of Enterprise Information Management. 2017;30(1):82–95.
- Qalati SA, Zafar Z, Fan M, Sánchez Limón ML, Khaskheli MB. Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. Heliyon. 2022 Nov 1;8(11).
- Roy AL, Perrin C. Managing conflicts in the nonprofit sector through organizational culture change. Journal of Organizational Change Management. 2021 Jan 30;34(1):60–83.
- Sattayaraksa T, Boon-itt S. The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. European Journal of Innovation Management. 2018 May 8;21(2):227–49.
- Shafi M, Zoya, Lei Z, Song X, Sarker MNI. The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. Asia Pacific Management Review. 2020 Sep 1;25(3):166–76.
- Shao Z, Feng Y, Liu L. The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. Comput Human Behav. 2012 Nov;28(6):2400–13.
- Tipu SAA, Ryan JC, Fantasy KA. Transformational leadership in Pakistan: An examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity. Journal of Management & Organization. 2012 Jul;18(4):461–80.