

---

**Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Pengaturan Kerja Fleksibel terhadap Komitmen Organisasional melalui Keterikatan Karyawan saat Covid 19**

***Impact of Transformational Leadership and Flexible Work Arrangements on Organizational Commitment through Employee Engagement During Covid 19***

**Tio Minar Elisabeth Sidauruk\*, Rina Anindita\***

\*Universitas Esa Unggul

[rina.anindita@esaunggul.ac.id](mailto:rina.anindita@esaunggul.ac.id)

Jl. Arjuna Utara No 9 Kb. Jeruk, Jakarta Barat, 11510

---

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini menjelaskan dampak kepemimpinan transformasional dan pengaturan kerja fleksibel terhadap komitmen organisasional melalui keterikatan karyawan pada industri layanan kesehatan saat pandemi covid 19. Pengumpulan data dengan metode survei dan kuesioner online. Populasi pada penelitian ini ialah karyawan manajemen Rumah Sakit Tipe C di Tangerang, yang sudah ditetapkan menjadi karyawan tetap. Uji instrumen untuk validitas butir pertanyaan dan reliabilitas dengan menggunakan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Alpha Cronbach. Teknik analisis data ialah *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan pengaturan kerja fleksibel terhadap keterikatan karyawan dan komitmen organisasional. Pengaturan kerja fleksibel dan kepemimpinan transformasional dimediasi oleh keterikatan karyawan terhadap komitmen organisasional. Saran dari penelitian ini ialah bahwa seorang pemimpin harus mampu menginspirasi dan memotivasi karyawannya sesuai visi dan misi yang sudah dibuat oleh perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi di luar kepentingan pribadi mereka sendiri.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, pengaturan kerja fleksibel, keterikatan karyawan, komitmen organisasional

---

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to explain the impact of transformational leadership and flexible work arrangements on organizational commitment through employee engagement in the healthcare industry during the COVID-19 pandemic. Data collection was carried out using survey methods and online questionnaires. The population in this study were management employees of the Type C Hospital in Tangerang, who had been designated as permanent employees. Test the instrument for question item validity and reliability using Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Alpha Cronbach. The data analysis technique is Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that there was a positive effect of transformational leadership and flexible work arrangements on employee engagement and organizational commitment. Flexible work arrangements and transformational leadership are mediated by employee engagement with organizational commitment. The suggestion from this research is that a leader must be able to inspire and motivate his employees according to the vision and mission that has been made by the company to achieve organizational goals beyond their own personal interests.*

*Keywords: Transformational Leadership, Flexible Work Arrangement, Employee Engagement, Organizational Commitment*

## **PENDAHULUAN**

WHO Coronavirus Disease (who 2020) sejak 21 September 2020 total kasus kumulatif covid 19 di Asia paling tinggi di India dengan total lebih dari 5 juta orang lalu Bangladesh sekitar 300 ribu orang dan Indonesia sekitar 200 ribu orang. Pandemi ini berpengaruh pada perekonomian, bisnis, sosial kemasyarakatan, lingkungan bahkan aktivitas dalam bekerja. Pandemi Covid membuat adanya kebijakan baru pada masyarakat dalam berperilaku untuk mencegah penyebaran. Salah satu hal yang dilakukan pada pelaku bisnis ialah pengaturan kerja fleksibel menjadi solusi dalam melakukan pekerjaan kantor dari tempat lain yang dilakukan karyawan, beberapa perusahaan telah menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel untuk memberikan ketenangan pikiran kepada karyawan mereka, dan perusahaan juga telah memperkenalkan langkah-langkah baru untuk mempraktikkan jarak sosial.

Dalam situasi COVID19 semua karyawan, terutama karyawan yang memiliki keluarga dan anak-anak, dituntut untuk bisa fleksibel melakukan pekerjaan rumah kantor dalam waktu bersamaan. Ada kewajiban baru untuk mengakomodasi anak-anak belajar daring di rumah. (Stefanie *et al.*, 2020). Pelajaran dari bencana COVID-19 adalah penerapan sistem kerja dari rumah dapat tercapai meski menghadapi berbagai kesan negatif, seperti penurunan kinerja yang tajam, inefisiensi, berdampak pada penurunan utilitas. dan penurunan pertumbuhan ekonomi (Daniarsyah & Rahayu, 2020). Namun, sebagai penggerak awal penerapan pengaturan kerja fleksibel di masa pandemi, berpotensi efektif untuk dikembangkan sebagai alternatif sistem pascapandemi.

Pengaturan kerja alternatif terus meningkat dalam jumlah dan variasi. Spreitzer *et al.* (2017) melihat seluruh temuan penelitian untuk mengidentifikasi tiga dimensi fleksibilitas yang mendukung pengaturan kerja alternatif: (a) fleksibilitas dalam hubungan kerja, (b) fleksibilitas dalam penjadwalan pekerjaan, dan (c) fleksibilitas di mana pekerjaan diselesaikan. Penerapan pengaturan kerja fleksibel dalam konteks organisasi dapat dilihat dalam berbagai cara, antara lain: Telework, jam kerja fleksibel, dan pembagian kerja (Allen *et al.*, 2013). *Telework dan flexitime* adalah dua opsi yang cukup sering digunakan oleh beberapa karyawan perusahaan. Bekerja dari rumah memungkinkan karyawan menggunakan teknologi untuk melakukan pekerjaan kantor di tempat lain (Allen *et al.*, 2015).

Pengaturan kerja fleksibel, seperti *telework*, jam kerja fleksibel, dan tempat kerja fleksibel sering digunakan untuk membantu karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan keluarga dan pekerjaan (Mee Choo *et al.*, 2016). Hasil penelitian menemukan

pengaturan kerja fleksibel berhubungan jelas dan positif dengan komitmen organisasi. Begitu juga studi dilakukan Ivanauskaite (2015) menunjukkan bahwa kedua jenis pengaturan kerja fleksibel berhubungan positif dengan hasil organisasional–keterikatan karyawan dan komitmen organisasional dalam konteks Lithuania. Komitmen organisasional merupakan janji untuk bertindak dalam beberapa cara terhadap organisasional yang dihasilkan dari keterikatan dan bukan merupakan indikator sentimen terhadap pengalaman kerja itu sendiri, sedangkan Keterikatan karyawan menggambarkan keadaan motivasi aktif yang merangkul pengalaman kerja penuh (Shuck *et al.*, 2017).

Simanjuntak *et al.* (2019) menemukan bahwa pengaturan kerja fleksibel memiliki dampak langsung terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Konteks nilai dan persepsi kesejahteraan yang pada satu waktu dinilai berdasarkan elemen yang lebih emosional (Shuck *et al.*, 2014). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Ali (2019) bahwa *flexible work arrangements* memang meningkatkan keterikatan dan retensi karyawan dengan *leader member exchange* sebagai moderator.

Susiawan & Muhid (2015) menemukan adanya hubungan yang positif kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Kepemimpinan transformatif memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan kepentingan organisasi dan anggotanya (Joel & Kairupan, 2017). Studi yang dilakukan Rukmana (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional di BPJS Ketenagakerjaan terbukti berdampak signifikan terhadap keterikatan karyawan. Dalam organisasi modern, karyawan diharapkan proaktif, inisiatif, dan bekerja dengan lancar dengan orang lain dan berkomitmen pada standar kinerja berkualitas tinggi dan bertanggung jawab untuk pengembangan profesional mereka sendiri. Organisasi membutuhkan karyawan yang energik, berdedikasi, dan antusias dengan pekerjaan mereka. Dengan kata lain, organisasi membutuhkan karyawan yang berdedikasi (Shoko & Zinyemba, 2014).

Pengaruh pengaturan kerja fleksibel pada keterikatan karyawan: Sebuah studi eksplorasi sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya oleh (Weideman & Hofmeyr, 2020). Dampak pengaturan kerja fleksibel terhadap keterikatan karyawan dan komitmen organisasional melalui peran mediasi atau peningkatan keluarga kerja telah dilakukan (Ivanauskaite, 2015). Penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan transformasional, pengaturan kerja fleksibel, keterikatan karyawan, dan komitmen organisasional sudah banyak dilakukan. Namun, penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya karena masih sedikit penelitian yang menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan pengaturan kerja fleksibel secara bersamaan pada industri layanan

kesehatan yang melibatkan variabel keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam satu penelitian. Berdasarkan kesenjangan penelitian di atas maka tujuan dari penelitian yang ingin dicapai adalah memberikan penjelasan tentang dampak kepemimpinan transformasional dan pengaturan kerja fleksibel terhadap komitmen organisasional melalui keterikatan karyawan pada industri layanan kesehatan.

## **METODE**

Desain penelitian ini menggunakan metode survei, dimana penelitian dilaksanakan dengan sumber data dan informasi diperoleh dari responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan kuesioner yang disebar secara daring menggunakan Google Formulir sebagai instrumen pengumpulan data. Total pertanyaan dari semua variabel ada 34 pertanyaan. Populasi yang diteliti ialah staf Manajemen Rumah Sakit Tipe C di Tangerang yang diberikan fasilitas fleksibilitas kerja pada saat pandemi. Sampel dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria sampel adalah mereka yang telah menjadi karyawan tetap. Pengukuran variabel kepemimpinan transformasional menggunakan dimensi atau komponen-komponen (Bass & Riggio, 2006) yang terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual Stimulation*, dan *individualized consideration*. Pengukuran variabel pengaturan kerja yang fleksibel menggunakan dimensi dari (Thompson *et al.*, 2015) yaitu: waktu fleksibel (*flextime*) dan tempat fleksibel (*flexplace*). Pengukuran variabel Keterikatan karyawan menggunakan dimensi (Schaufeli & Bakker, 2004) yaitu: *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (pengabdian). Pengukuran variabel komitmen organisasional menggunakan dimensi (Meyer & Allen, 1991) yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif. Dalam penelitian ini, menggunakan analisis faktor konfirmatori untuk menguji validitas dengan mempertimbangkan pengukuran Kaiser-Meier-Olkin (KMO) dan *measures of sampling adequacy* (MSA). Terdapat 12 pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional, 4 pernyataan pada variabel pengaturan kerja fleksibel, 9 pernyataan pada variabel keterikatan karyawan dan 9 pernyataan pada komitmen

Sesuai dengan alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM), maka penentuan jumlah sampel minimum yang representatif adalah jumlah sampel harus memiliki lima kali dan akan lebih diterima apabila jumlah sampelnya 10 kali jumlah pernyataan yang dianalisis (Hair *et al.*, 2010). Jumlah sampel yang diteliti 170 responden. Aspek yang diteliti adalah kepemimpinan transformasional, pengaturan

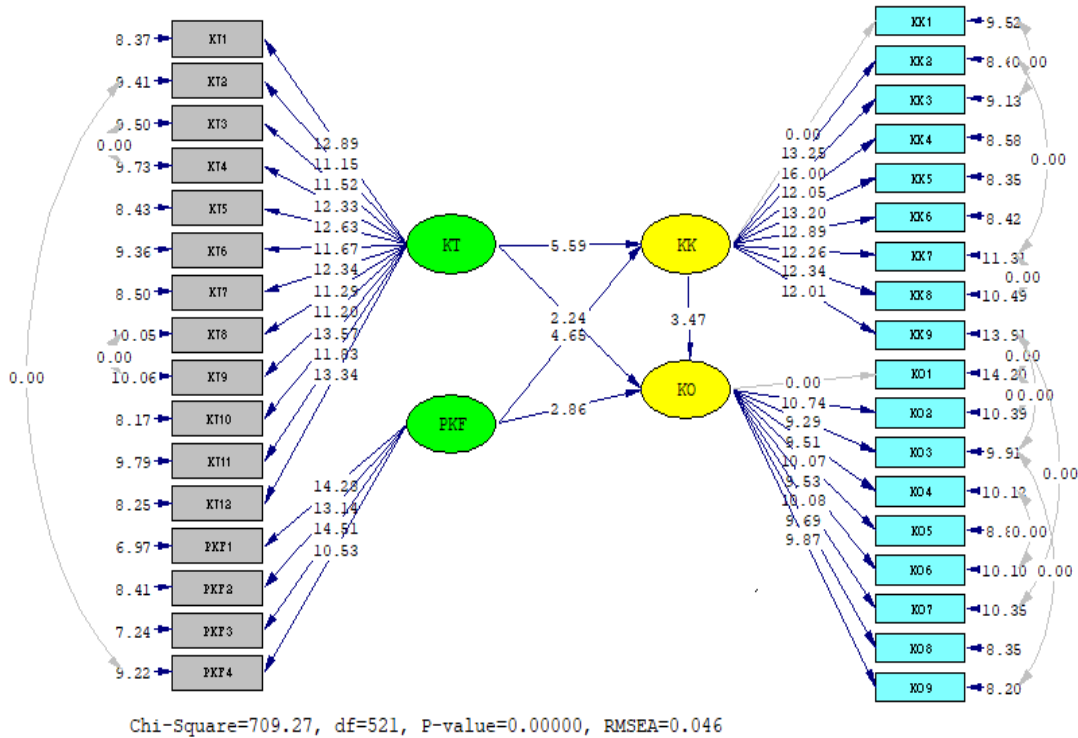
kerja yang fleksibel, Keterikatan karyawan dan komitmen organisasional. Metode pengukuran data yang digunakan adalah skala likert dengan interval skala satu sampai lima. Uji validitas dilakukan dengan memeriksa ukuran sampel Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan ukuran kecukupan sampel Measures of Sampling Adequacy (MSA). Dalam tes ini nilai yang diperoleh harus lebih besar dari 0,50 Artinya analisis faktor sesuai untuk dianalisis lebih lanjut (Doll *et al.*, 2014). Studi ini dilakukan dengan menggunakan model kausalitas untuk melihat korelasi antar variabel. Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM).

## HASIL

Adapun hasil validasi konstruk, nilai *factor loading* berada ( $> 0,50$ ). Variabel kepemimpinan transformasional, pengaturan kerja fleksibel, keterikatan karyawan dan komitmen organisasional semua indikator diterima. Uji reliabilitas konstruk memenuhi syarat reliabilitas dengan nilai CR diatas 0,70 dan nilai VE diatas 0,50 (Hair *et al.*, 2013). Nilai CR memenuhi syarat reliabel yaitu nilai diatas 0,70, kepemimpinan transformasional (0,95), pengaturan kerja fleksibel (0,90), keterikatan karyawan (0,94), dan komitmen organisasional (0,93). Pada nilai VE semua memenuhi syarat reliabel yaitu nilai diatas 0,50, untuk kepemimpinan transformasional (0,62), pengaturan kerja fleksibel (0,69), keterikatan karyawan (0,64), dan komitmen organisasional (0,61).

Analisis uji struktural dapat dilihat dari nilai  $R^2$ . Nilai  $R^2$  pada setiap persamaan digunakan untuk menunjukkan bagaimana variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat. Hasil analisis pertama yaitu secara bersama-sama KT (Kepemimpinan Transformasional) dan PKF (Pengaturan Kerja Fleksibel) mempengaruhi KK (keterikatan Karyawan) dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,82. Artinya 82% varian dari KO (Komitmen Organisasional) dapat dijelaskan oleh variabel KT (Kepemimpinan Transformasional), PKF (Pengaturan Kerja Fleksibel) dan KK (keterikatan Karyawan), sedangkan sisanya 18% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini.

Analisis uji structural dengan melihat nilai  $R^2$ , maka dilanjutkan dengan analisis uji kesesuaian semua pengujian menunjukkan kecocokan yang baik diantaranya GFI (marginal fit), Terdapat hasil good fit pada SRMR, RMSEA, NNFI, NFI, RFI, IFI, CFI dan Normed Chi-Square ( $\chi^2/df$ ). Dari hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa uji kecocokan keseluruhan model memenuhi persyaratan semua model (good fit). (hasil dapat dilihat pada lampiran 8 pada tabel 8). Selain itu, penelitian ini membuat diagram jalur T-Value yang terlihat seperti ini:



**Gambar 1 . Hasil Uji t-value**  
**Sumber : Uji SEM Lisrel 8.0**

Berdasarkan Gambar 1 Path Diagram t-value merupakan hipotesis dalam penelitian ini, tersaji dalam tabel pengujian hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 1 Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian**

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	t <sub>value</sub>	t <sub>tabel</sub>	Kesimpulan
H <sub>1</sub>	Kepemimpinan Transformasional yang baik akan meningkatkan Keterikatan Karyawan	5,59	1,96	Data Medukung Hipotesis
H <sub>2</sub>	Pengaturan Kerja Fleksibel yang baik akan meningkatkan Keterikatan Karyawan	4,65	1,96	Data Medukung Hipotesis
H <sub>3</sub>	Keterikatan Karyawan yang baik akan meningkatkan Komitmen Organisasional	3,47	1,96	Data Medukung Hipotesis
H <sub>4</sub>	Kepemimpinan Transformasional yang baik akan meningkatkan Komitmen Organisasional	2,24	1,96	Data Medukung Hipotesis
H <sub>5</sub>	Pengaturan Kerja Fleksibel yang baik akan meningkatkan Komitmen Organisasional	2,86	1,96	Data Medukung Hipotesis

Berdasarkan hasil SEM lisrel 8.80. Analisis pertama, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional dengan nilai  $t = 2,24 (>1,96)$  dan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui keterikatan karyawan dengan nilai  $t = 2,97 (>1,96)$ . Artinya, keterikatan karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Ini umumnya dikenal sebagai analisis mediasi parsial karena dapat memiliki efek langsung dan tidak langsung

Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional dengan nilai  $t = 2,86 (>1,96)$  dan pengaturan kerja fleksibel berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui keterikatan karyawan dengan nilai  $t = 2,89 (>1,96)$ . Artinya, keterikatan karyawan memediasi hubungan antara pengaturan kerja fleksibel terhadap komitmen organisasional. Hal ini biasa disebut analisis mediasi parsial karena bisa mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.

## **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan keterikatan karyawan pada staf Manajemen Rumah Sakit Tipe C di Tangerang. Hal ini mengartikan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Pemimpin transformasional selalu menghadapi masalah dengan pendekatan khusus, jadi peran pemimpin transformasional tidak hanya memberi perintah, tetapi juga menginspirasi karyawan dan juga memotivasi karyawan sehingga mempengaruhi keterikatan kerja mereka. Karena menurut Joel & Kairupan (2017) pemimpin transformasional dapat memotivasi pengikut/karyawan untuk mencapai tujuan mereka dengan memperjelas persyaratan untuk peran dan tugas. Ketika para pemimpin menetapkan diri mereka sendiri sebagai contoh bagi karyawan, rasa nilai dan kontribusi karyawan akan meningkat, dan sebagai hasilnya, melibatkan seluruh diri mereka dalam pekerjaan. Setiap perilaku kepemimpinan transformasional yang berfokus pada visi harus merangsang keterikatan karyawan. Karena, visi yang jelas dapat membantu karyawan untuk menginternalisasi tujuan dan nilai organisasi, dan memahami betapa berharganya kontribusi mereka dan menetapkan tujuan untuk mencapai visi ini. Selanjutnya, karyawan dapat menjadi terlibat karena mereka yakin tentang hubungan antara upaya mereka dan masa depan organisasi mereka (Balwant *et al.*, 2020). Hasil studi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Thisera & Sewwandi, 2018); dan

(Balwant *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan.

Keterikatan karyawan yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional pada staf Manajemen Rumah Sakit Tipe C di Tangerang. Hal ini mengartikan bahwa keterikatan karyawan yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional. Temuan ini menyiratkan bahwa karyawan yang diberi sumber daya yang diperlukan oleh organisasi mereka untuk melakukan tugas mereka secara efektif cenderung merespons dengan baik terhadap organisasi tempat mereka berkomitmen, dalam hal ini Manajemen Rumah Sakit Tipe C di Tangerang. Menurut (Agyemang & Ofei, 2013), karyawan organisasi swasta memiliki tingkat keterlibatan dan komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada karyawan di organisasi publik. Karena sebagian besar organisasi swasta diketahui menawarkan beberapa insentif dan paket untuk menjaga kinerja anggotanya lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi public. Karyawan yang terikat cenderung mengembangkan kewajiban untuk membalas dengan baik kepada organisasi mereka untuk sumber daya pekerjaan yang disediakan, sehingga mengembangkan komitmen yang kuat untuk organisasinya. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Shoko & Zinyemba, 2014); (Suryanthini, 2020) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional pada staf Manajemen Rumah Sakit Tipe C di Tangerang. Artinya kepemimpinan transformasional yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional. Pada kenyataannya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi bawahan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya, sehingga kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan komitmen organisasi yang lebih tinggi (Susiawan & Muhid (2015). Hasil penelitiannya menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen dapat diciptakan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformatif, karena gaya ini menciptakan iklim yang mengarah pada pengembangan inovasi dan kreatifitas. Rizadinata & Suhariadi (2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti membawa perubahan yang lebih mendasar dalam nilai, tujuan dan kebutuhan bawahan. Kepemimpinan transformasional dianggap faktor penting dalam mempromosikan komitmen organisasi, dan akumulasi bukti empiris adalah bahwa kepemimpinan transformasional secara aktif dikaitkan dengan komitmen organisasi di berbagai lingkungan organisasi. Kepemimpinan transformatif juga mendorong karyawan



untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif, serta melindungi diri dari perubahan lingkungan dan persaingan organisasi. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Porter (2015); Eliyana *et al.* (2019); dan Rahmawati & Tobing (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasional.

Komitmen organisasional pada staf Manajemen Rumah Sakit Tipe C di Tangerang. Hal ini mengartikan bahwa pengaturan kerja fleksibel yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional. Menurut Mee Choo *et al.* (2016), keberadaan program atau kebijakan jam kerja fleksibel merupakan representasi dari dukungan organisasi yang berkontribusi terhadap budaya kerja yang mendukung dalam organisasi. Dengan demikian, baik fleksibilitas yang dirasakan dan kebijakan kehidupan kerja yang mendukung dianggap sebagai prediktor terbaik dari komitmen organisasi karyawan. Dan juga keberadaan kebijakan kerja fleksibel yang ditawarkan kepada karyawan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi, terlepas dari apakah karyawan tersebut benar-benar memanfaatkan program tersebut atau tidak. Ini berarti bahwa persepsi memiliki program atau kebijakan kerja yang fleksibel merupakan faktor penting untuk menunjukkan bahwa organisasi mau beradaptasi dengan kebutuhan karyawan, sehingga pengaturan kerja fleksibel dipandang positif karena karyawan merasa bahwa organisasi mereka peduli terhadap mereka dan situasi ini membuat karyawan lebih dihargai. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Okewa (2016); dan (Alifyanti Hidayah *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Kepemimpinan transformasional dan pengaturan kerja fleksibel berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional dan secara tidak langsung melalui keterikatan karyawan. Pihak manajemen Rumah Sakit Tipe C di Tangerang menjalankan pengawasan, pengendalian dan penilaian terhadap pencapaian target dalam memberikan pelayanan pasien Covid-19. Saat dihubungi oleh tenaga kesehatan masyarakat seperti OTG, ODP, PDP, atau kasus terkonfirmasi COVID 19, pengelola RS Tipe C langsung berkoordinasi dengan dinas kesehatan masyarakat untuk memastikan masyarakat tetap mendapat pelayanan kesehatan.

## **SIMPULAN**

Seluruh hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini sudah dibuktikan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional, pengaturan kerja fleksibel, keterikatan karyawan dan komitmen organisasional dalam hubungan antar variabel dimaksud. Masih

terdapat beberapa keterbatasan atau limitasi yang perlu diperbaiki di masa yang akan datang yaitu pertama, penelitian ini terbatas pada staf Manajemen Rumah Sakit Tipe C di Tangerang. sehingga belum tentu dapat menggambarkan kondisi atau mewakili bagian yang lainnya pada Rumah Sakit Tipe C di Tangerang. Kedepannya penelitian yang sama dapat dilakukan dengan melibatkan beberapa rumah Sakit di Tangerang. Kedua, responden mungkin tidak mengisi formulir atau hanya mengisinya untuk kondisi ideal yang diharapkan, bukan kondisi sebenarnya. Ketiga, faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional selain kepemimpinan transformasional, pengaturan kerja fleksibel dan keterikatan karyawan juga terdapat faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhinya seperti kepuasan kerja, stress kerja atau pemberdayaan karyawan. Keempat, penelitian dilakukan pada situasi pandemi Covid-19 yang dalam pelaksanaan pengaturan kerja fleksibel memiliki hambatan yang muncul seperti halnya kesiapan teknologi dari rumah sakit dan karyawan, penerapan antar kewajiban kantor dan kegiatan rumah tangga.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Saya mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang terkait dalam penyelesaian karya tulis ini 1) Kepada keluarga saya yang memberikan bantuan dana dan dukungan, 2) Dr. Rina Anindita MM yang memberikan kontribusi dalam penyusunan laporan, 3) Dukungan dari Rs swasta di tangerang yang bersedia menjadi responden terkait data penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20–33.
- Ali, S. (2019). *Flexible Work Arrangements and Their Influence on Employee Engagement and Retention with Leader-Member Exchange as a Moderator*.
- Avolio, B. J., zhu, W., koh, W., & Bhtis, P. (2004). Transformational Leadership Style and Organization Commitment. *Organizational Behavior*, 9(1), 951–968. <https://doi.org/10.24312/paradigms090106>
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691–715. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0026>

- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*.
- Ivanauskaite, A. (2015). *The Impact Of Flexible Work Arrangements On Employee Engagament And Organizational Commitment Through The Mediating Role Or Work-Family Enrichment*. May.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 84–106. <https://doi.org/10.1177/1548051812466919>
- Joel, D., & Kairupan, I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan Dengan Orientasi Budaya Individu Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Manajemen*, 7(2), 13–29. <https://doi.org/10.26460/jm.v7i2.278>
- Maharani, A., Intan, S., Mahlani, S. A., & Berlian, C. W. (2020). Flexible Working Arrangement, Stress, Worklife Balance And Motivation: Evidence From Postgraduate Students As Worker. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 16(2), 196–213. <https://doi.org/10.33830/jom.v16i2.1022.2020>
- Mee Choo, J. L., Desa, N. M., & Abu Hassan Asaari, M. H. (2016). Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21–36. <https://doi.org/10.5430/sass.v3n1p21>
- Okemwa, D. O. (2016). Relationship between Flexible Work-Arrangement and Commitment of Nurses in Public Hospitals in Kenya. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(3), 255–261. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v6-i3/2261>
- Porter, J. A. (2015). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment in Nonprofit Long Term Care Organizations: The Direct Care Worker Perspective. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 68.
- Rahmawati, R., & Tobing, D. S. K. (2019). The Role Of Transformational Leadership On Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Tax Office Officers (KPP) In Banjarmasin. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(7), 11–17.
- Rukmana, A. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement di BPJS Ketenagakerjaan*. *E-Proceeding of Manajement*. 1(3), 1–14.
- Shoko, M., & Zinyemba, A. Z. (2014). Impact of Employee Engagement on Organizational Commitment in National Institutions of higher learning in Zimbabwe. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(9), 255–268.
- Simanjuntak, D. F., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2019). Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Ethical Decision Making: Peran Employee Engagement Sebagai Mediator. *JURNAL DIVERSITA*.
- Suryanthini, P. M. (2020). The Influence of Job Stress and Employee Engagement to Organizational Commitment and Employee Performance (Study on PT. Biseka

- Denpasar). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(08). <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v11i08.833>
- Suryanto, E., Syah, T. Y. R., Negoro, D. A., & Pusaka, S. (2019). Transformational Leadership Style and Work Life Balance: the Effect on Employee Satisfaction Through Employee Engagement. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7), 310–318. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-07.36>
- Susiawan, S., & Muhid, A. (2015). Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 4(03), 304–313.
- Thisera, T. J. R., & Sewwandi, E. P. I. (2018b). Transformational Leadership and Employee Engagement in Hospitality Sector in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–19.

Submission	24 November 2021
Review	12 Febaruari 2022
Accepted	22 Maret 2022
Publish	25 April 2022
DOI	10.29241/jmk.v8i1.894
Sinta Level	(3) Tiga