

Analisis Pengaruh *Organizational Trust* dan *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee Engagement* di Kementerian untuk Pertahanan Negara

Ivan Yulivan

Universitas Pertahanan

ivany_lecture@idu.ac.id

*Penulis Korespondensi

Diajukan : 3 April 2022

Disetujui : 8 April 2022

Dipublikasi : 9 April 2022

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of organizational trust and entrepreneurial leadership on employee engagement in the ministry for national defense. This study uses a mix-method by combining quantitative and qualitative approaches. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 335 permanent employees in the ministry of defense of the Republic of Indonesia. Quantitative data analysis was carried out using a path analysis trimming model. The results of this study indicate that entrepreneurial leadership has a direct and positive effect on employee engagement from the path coefficient ρ_{y1} of 0.445. In addition, organizational trust has a direct positive effect on employee engagement from the path coefficient ρ_{y2} of 0.460. Organizational trust contributes more to the realization of engaged employees of the ministry of defense through maintaining consistency, integrity, and loyalty as well as increasing competence and openness. Entrepreneurial leadership is a choice of leadership model that is able to direct and grow employee trust. Employees who trust will contribute optimally to the achievement of organizational goals, because with high trust employees will become very involved with high morale and proud to work for the organization. Thus, organizations need leadership to develop a conducive work environment and build motivation for members to produce the expected feedback from various aspects.

Keywords: *Entrepreneurial leadership; employee engagement; national defense; organizational trust*

PENDAHULUAN

Situasi global saat ini mendorong persaingan antar negara menjadi semakin ganas. Sehingga, kelangsungan hidup setiap negara bangsa menjadi semakin rentan. Oleh sebab itu, setiap negara memiliki tanggung jawab untuk turut mengembangkan sistem pertahanannya sendiri. Hal ini dilakukan agar dapat menghadapi ancaman fisik maupun psikologis. Namun, pengembangan sistem tersebut tidak dapat terwujud tanpa adanya peran dari Kementerian Pertahanan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 3 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang No. 23 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sumber Daya Nasional untuk Pertahanan Negara Pasal 1 menjelaskan bahwa pertahanan negara adalah segala usaha untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman serta gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Selanjutnya, Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang No. 23 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sumber Daya Nasional Pasal 6 ayat (2) huruf d menjelaskan bahwa keikutsertaan warga negara dalam usaha Bela Negara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diselenggarakan salah satunya dengan pengabdian sesuai dengan profesi. Sehingga, pegawai dari Kementerian Pertahanan dapat melakukan usaha Bela Negara melalui profesinya dengan baik.

Berdasarkan penelitian Bonache dan Festing (2020), sumber daya manusia memiliki pemikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam lingkungan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi tergantung pada teknologi dan orang-orang yang menjalankan pekerjaannya (Stritch et al., 2020). Sehingga, dalam melakukan usaha Bela Negara, pegawai juga membutuhkan *organizational trust*. Disisi lain, kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi terhadap kinerja pegawai (Pradhan & Jena, 2016). Setiap sumber daya manusia memiliki keterlibatan yang tinggi dalam perusahaan untuk mencapai kontribusi yang maksimal. Oleh karena itu, *employee engagement* yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan (Jyoti & Dev, 2016). Di tengah globalisasi dan kemajuan teknologi, kementerian memiliki tantangan besar di tingkat organisasi dan individu (Hameduddin, 2021). Pada level organisasi, tantangan muncul dari tuntutan pemenuhan berbagai standar pelayanan publik yang harus dipenuhi organisasi untuk mewujudkan *good governance* (Nag, 2018). Sementara itu, di level individu, tantangan muncul berupa tuntutan kompetensi profesional yang semakin kuat dan daya tarik organisasi swasta yang menawarkan gaji lebih tinggi (Elfadhila & Kurniawan, 2020). Dengan demikian, *employee engagement* dalam organisasi dan nilai-nilai yang dianutnya memperkuat asumsi penelitian bahwa *employee engagement* memiliki dua dimensi penting: energi psikis dan energi perilaku (Hameduddin & Lee, 2019).

Disamping itu, *employee engagement* menjelaskan tentang proses dari sumber daya manusia yang seharusnya dibentuk dan diciptakan agar “terikat” pada organisasi. Konsep dari Schaufeli dan Bakker (2004) yang mengartikan *employee engagement* sebagai hal yang positif yang memenuhi diri seseorang dalam bekerja dan memiliki karakteristik *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan). Dengan kata lain, *Vigor* atau yang lebih sering dikenal semangat merupakan karakter pegawai yang memiliki energi tinggi. Sehingga, sebagai bentuk dari Bela Negara melalui pengabdian sesuai dengan profesi pegawai dapat menunjukkan kemauan bekerja, tidak mudah lelah, dan mampu menghadapi kesulitan dalam bekerja. Selain itu, karakteristik *dedication* seorang pegawai ditunjukkan dengan memiliki keterkaitan kuat dengan pekerjaan, antusias, menginspirasi, kebanggaan, serta menyukai tantangan. Sedangkan *absorption*, adalah karakter pegawai yang menikmati pekerjaan, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak terpisahkan dengan pekerjaannya. Mereka identik dengan merasa waktu cepat berlalu saat bekerja. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational trust* dan *entrepreneurial leadership* terhadap *employee engagement* pegawai di Kementerian Pertahanan.

STUDI LITERATUR

Berdasarkan hasil penelitian Audenaert et al. (2021) pegawai membutuhkan pemimpin yang otentik untuk mendorong dampak positif pada kualitas pekerjaan mereka. Sehingga, mereka dapat melakukan *self-efficacy* untuk mengurangi efek negatif dari manajemen kinerja pegawai. Oleh karena itu, dibutuhkan kinerja yang meliputi sikap mental dan perilaku yang selalu meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan hari ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu (Sendawula et al., 2018). Penelitian oleh Nguyen et al. (2021) menjelaskan bahwa *entrepreneurial leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan yang mengarah pada peningkatan kreativitas, inovasi, dan keberanian mengambil risiko penting untuk diterapkan dalam organisasi. Wahab dan Tyasari (2020) menambahkan bahwa pengaruh dari *entrepreneurial leadership* dapat membawa organisasi ke arah perubahan yang lebih maju. Salah satu karakter yang penting dalam *entrepreneurial leadership* adalah kemampuan berinovasi. Dimana seorang pegawai memiliki kemauan dan kemampuan untuk beradaptasi dan bergerak maju mengikuti perubahan lingkungan yang dinamis.

Disamping itu, Shrotryia dan Dhanda (2020) menjelaskan bahwa *employee engagement* berkaitan dengan sikap positif yang disertai dengan motivasi kognitif dan apresiasi untuk merasa bahagia saat bekerja. Karena, pengabdian yang dilakukan oleh pegawai dapat ditunjukkan dengan adanya keterikatan melalui semangat mereka untuk bekerja. Hasil penelitian Sinclair et al. (2021) menambahkan bahwa model kepemimpinan diharapkan dapat membangun motivasi dari pegawai untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi sehingga apa yang diharapkan organisasi dapat

tercapai. Menurut Ilyas et al. (2020), organisasi juga memiliki harapan yang sama dengan pegawai. Dimana mereka percaya bahwa pegawai dapat menunjukkan kinerjanya dengan baik. Penelitian Men et al. (2020) menggambarkan situasi dan kondisi kepercayaan yang ada di dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, Özgür dan Tektaş (2018) mengidentifikasi faktor utama yang dapat mempengaruhi *organizational trust* yang dibangun dalam suatu organisasi adalah nilai kebersamaan antar anggota, keterbukaan setiap individu, serta aturan dan kebijakan yang diterapkan dalam suatu organisasi.

METODE

Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif (Creswell, 2017). Peneliti mengumpulkan data dan menganalisis data kuantitatif. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 2.731. Namun unit analisisnya adalah 335 pegawai tetap pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia dengan menggunakan rumus Slovin dengan presisi $e = 5\%$ yang digunakan untuk menghitung sampel. Teknik proporsional random sampling digunakan untuk mengurutkan sampel. Kemudian instrumen tersebut diberikan kepada 30 pegawai di luar sampel penelitian untuk keperluan pengujian. Setelah menguji instrumen, peneliti membagikan kuesioner yang telah divalidasi kepada 335 pegawai di kementerian. Instrumen dalam kuesioner *employee engagement* meliputi vigor, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002) untuk karakteristik kepemimpinan dalam penelitian ini diadopsi dari Fernald et al. (2005) dengan indikator *entrepreneurial leadership* seperti *motivate*, *achievement-oriented*, *creative*, *flexible*, *patient*, *persistent*, *risk-taking*, dan *visionary*. Indikator *organizational trust* ditunjukkan oleh integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan (Robbins & Judge, 2009). Analisis data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan model *trimming*. Analisis jalur merupakan bagian dari model regresi yang digunakan untuk melakukan analisis hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel lainnya (Streiner, 2005).

HASIL

Perhitungan analisis statistik deskriptif

Penelitian ini melakukan perhitungan uji validitas pada variabel *employee engagement* dengan menggunakan SPSS dimana dari 30 butir pernyataan yang diujicoba, seluruhnya memiliki r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} pada $n = 30$ dan $\alpha = 0,05$ yaitu 0,36. Sehingga, setiap butir instrumen dinyatakan valid. Sedangkan untuk reliabilitasnya dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach, diperoleh $r_{11} = 0,884 (> 0,70)$. Instrumen penelitian memenuhi kriteria reliabilitas. Selain itu, untuk *entrepreneurial leadership* dan *organizational trust* memiliki instrumen yang valid. Hal ini ditunjukkan dengan masing-masing r_{tabel} untuk $n = 30$ sebesar 0,361 dari 30 butir pernyataan. Reliabilitas terhadap instrumen *entrepreneurial leadership* adalah $r_{11} = 0,915 (> 0,70)$ dan *organizational trust* yaitu $r_{11} = 0,904 (> 0,70)$. Sehingga X_1 dan X_2 memenuhi kriteria reliabilitas.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Deskripsi	n	Presentase
Golongan		
IIIa – IIIb	180	54%
IIIc – IIIId	155	46%
Usia		
25 – 35 tahun	120	36%
> 35 tahun	215	64%
Lama Bekerja		
5 – 10 tahun	140	42%
> 10 tahun	195	58%

Sumber : (Hasil penelitian, 2021)

Tabel 1 menunjukkan bahwa karakteristik responden dalam penelitian ini merupakan pegawai Kementerian Pertahanan yang memiliki golongan IIIa sampai dengan IIIId. Sehingga, *entrepreneurial leadership* yang dinilai adalah pimpinan mereka dengan golongan IV.

Berdasarkan kategori lama bekerja, 58% responden memiliki lebih dari 10 tahun bekerja. Data yang diperoleh melalui variabel eksogen (*predictor*) dan endogen (*predictand*) variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *entrepreneurial leadership* dan *organizational trust*, sedangkan variabel eksogen adalah *employee engagement*. Pada variabel *entrepreneurial leadership* responden menjawab pertanyaan yang diklasifikasikan kedalam indikator. Dari kedelapan indikator tersebut, ditemukan skor tertinggi pada indikator mampu memotivasi (1473) dan skor terendah untuk indikator pengambilan resiko (1374). Sedangkan, nilai rata-rata tertinggi (4,397) pada indikator kemampuan memotivasi, dan nilai rata-rata terendah (4,101) pada indikator pengambilan risiko. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai Kementerian Pertahanan menilai bahwa *entrepreneurial leadership* yang dibutuhkan pegawai dan organisasi adalah kreatif dan mampu memotivasi pegawai. Pada variabel *organizational trust*, hasil temuan menunjukkan bahwa skor tertinggi terdapat pada indikator integritas (1455) dan skor terendah (1374) ditemukan pada pernyataan indikator loyalitas. Hal ini menunjukkan bahwa konsistensi dan integritas organisasi lebih mendominasi kepercayaan pegawai karena penting untuk dilakukan oleh organisasi. Disisi lain, pada variabel *employee engagement*, skor tertinggi (1478) terdapat pada indikator moral. Sedangkan untuk skor terendah (1421) terdapat pada pernyataan indikator terasa berguna bagi orang lain. Berdasarkan hasil pengujian instrumen, secara umum pegawai Kementerian Pertahanan memiliki *engagement* yang tinggi. Hal ini dikarenakan skor rata-rata untuk setiap indikator di atas 4.000.

Hasil perhitungan analisis statistik deskriptif *entrepreneurial leadership* menunjukkan nilai minimal dari data yang terkumpul yaitu 101, sedangkan skor maksimal adalah 147. Hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa *mean* yaitu 126.82, median sebesar 127,00, dan modus berjumlah 128. Standar deviasi yang ditunjukkan adalah 7.496. Selain itu, *varians* menunjukkan nilai 56.191. Total skor dari data yang diperoleh adalah 42.484. Dari data terlihat keragaman data, karena nilai simpangan bakunya kecil (7.496), mendekati nilai rata-rata (*mean*), serta data cenderung homogen. Berdasarkan total skor yang diperoleh dalam penelitian ini, peneliti kemudian melakukan perbandingan dari total skor empiris dengan skor teoritis dikalikan 100%, yaitu $42.484 : 50.250 \times 100\% = 84,55\%$. Dengan begitu, secara umum, *entrepreneurial leadership* di Kementerian Pertahanan berada paling tinggi di kisaran 84,55%. Berbeda dengan *entrepreneurial leadership*, hasil perhitungan *organizational trust* menunjukkan bahwa nilai minimum dari data yang dikumpulkan adalah 104. Hasil tersebut berbeda tiga poin dari variabel *entrepreneurial leadership*. Sedangkan nilai maksimum *organizational trust* dan *entrepreneurial leadership* memiliki nilai yang sama yaitu 147. Oleh karena itu, hasil perhitungan rata-rata variabel *organizational trust* yaitu 126,56, median berjumlah 127,00, dan modus adalah 126. standar deviasi yang ditunjukkan adalah 7.474. Namun, *varians* menunjukkan nilai 55.870. Sehingga, didapatkan total skor dari data yang diperoleh adalah 42.397. Selanjutnya, total skor yang diperoleh oleh peneliti digunakan untuk menggambarkan persepsi pegawai secara umum memperoleh persepsi tertinggi tentang *organizational trust* pada Kementerian Pertahanan adalah 84,37%. Perhitungan perbandingan total skor tersebut menunjukkan bahwa nilai persepsi dari pegawai Kementerian Pertahanan jauh lebih tinggi *entrepreneurial leadership* dibandingkan dengan *organizational trust*.

Hasil perhitungan analisis statistik deskriptif dari *employee engagement* menunjukkan bahwa nilai minimum dari data yang terkumpul adalah 101, sedangkan nilai maksimum adalah 149. Hasil nilai minimum tersebut sama dengan variabel *entrepreneurial leadership*. Dengan *mean* 128,53, median 129,00, dan modus 130, standar deviasi yang ditunjukkan adalah 7.343. Sedangkan *varians* menunjukkan nilai 53,920. Total skor dari data yang diperoleh adalah 43.058. Dari data tersebut terlihat bahwa keragaman data variabel *employee engagement*, karena nilai standar deviasinya kecil (7.343), mendekati nilai rata-rata (*mean*), dan datanya cenderung homogen. Sehingga, berdasarkan pada penelitian ini untuk melihat gambaran *employee engagement* tertinggi di Kementerian Agama adalah sebesar 85,69%. Selanjutnya, peneliti melakukan uji analisis kebutuhan. Pengujian syarat analisis untuk analisis jalur adalah hubungan antar variabel dalam model yang harus linier agar persamaan regresi memenuhi syarat analisis. Pengujian yang dilakukan berupa normalitas, linieritas, signifikansi regresi, dan korelasi. Variabel *entrepreneurial leadership* (X_1) mendapat angka sebesar 0,200, signifikansi $> 0,05$, sehingga data

disimpulkan normal. Variabel *organizational trust* (X_2) mendapat angka 0,080, signifikansi $> 0,05$, sehingga data disimpulkan normal. Variabel *employee engagement* (Y) mendapat angka 0,200, signifikansi $> 0,05$, sehingga data disimpulkan normal.

Tabel 2. Uji Normalitas Variabel Penelitian

Variabel	Statistic	df	Sig.
<i>Entrepreneurial leadership</i>	.042	335	.200 [*]
Residual	.046	335	.080 [*]
Total	.045	335	.200 [*]

Sumber : (Hasil penelitian, 2021)

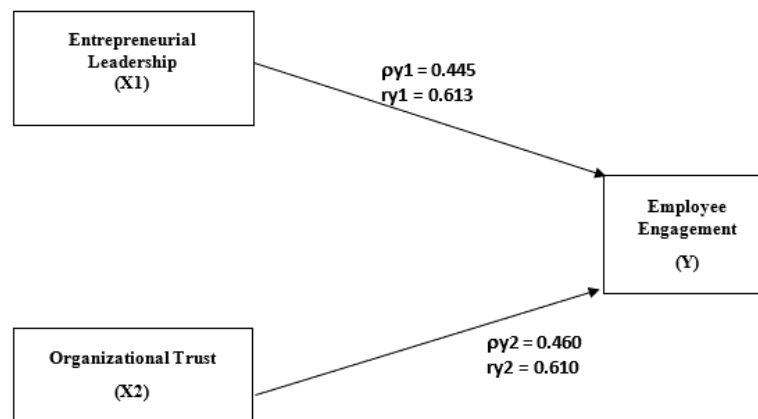
Tabel 2. Rancangan Tabel ANOVA untuk menguji signifikansi regresi X_2 dan X_1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1569.901	1	1569.901	30.588	.000 ^b
Residual	17090.714	33	51.323		
Total	18660.615	34			

Sumber : (Hasil penelitian, 2021)

- a. *Dependent Variable: Organizational Trust*
- b. *Predictors: (Constant), entrepreneurial leadership*

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, selanjutnya diolah dengan uji normalitas, uji linieritas, signifikansi regresi dan korelasi, dilanjutkan dengan pengujian model kausal dengan analisis jalur. Untuk persamaan $Y-X_1$ $t_{hitung} = 10,716 > t_{tabel} 0,05 = 1,967$, sehingga dinyatakan signifikan. Untuk persamaan $Y-X_2$, $t_{hitung} = 12,178 > t_{tabel} 0,05=1,967$, sehingga dinyatakan signifikan. Bentuk substruktur pertama untuk X_1 , dan X_2 dan Y endogen adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Jalur di Substruktur
Sumber: (Hasil penelitian, 2021)

Berdasarkan perhitungan yang diperoleh, *entrepreneurial leadership* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur ρ_{y1} sebesar 0,445. Dapat dilihat perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Hasil penelitian menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 10,716 > t_{tabel} 1,967$ pada $\alpha 0,05$ untuk $dk=333$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka tolak H_0 atau terima H_1 , koefisien jalur ρ_{y1} signifikan. Dengan demikian, *entrepreneurial leadership* (X_1) secara langsung

berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Y). Kemudian, *organizational trust* berpengaruh positif langsung terhadap *employee engagement*. Hal tersebut ditunjukkan dengan koefisien jalur ρ_{y2} sebesar 0,460. Oleh karena itu, $t_{hitung} = 12,178 > t_{tabel} 1,967$, pada $\alpha 0,05$ untuk $dk=333$. Sehingga, $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka tolak H_0 atau terima H_1 dan koefisien jalur ρ_{y2} signifikan. Dengan demikian, *organizational trust* (X_2) berpengaruh positif langsung terhadap *employee engagement* (Y). Selain itu, *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif langsung terhadap *organizational trust*. Pengaruh tersebut ditunjukkan dengan koefisien jalur ρ_{31} sebesar 0,186. Hasil penelitian menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 3,125 > t_{tabel} 1,967$, pada $\alpha 0,05$ untuk $dk = 333$. Untuk itu, *entrepreneurial leadership* (X_1) secara langsung berpengaruh positif terhadap *organizational trust* (X_2). Mengacu pada hasil pengujian hipotesis hubungan langsung positif di atas, dengan memperhatikan besarnya koefisien jalur dan nilai t_{hitung} , maka hubungan kausalitas antara variabel *organizational trust* dan *employee engagement* memiliki koefisien dan nilai t_{hitung} terbesar yaitu =0,460 dengan $t_{hitung} = 12,178$. Temuan ini menunjukkan bahwa *organizational trust* pegawai pada Kementerian Pertahanan dapat mendorong *employee engagement*.

Berdasarkan hasil temuan peneliti menunjukkan bahwa pentingnya pemeliharaan dan peningkatan aspek kepercayaan pegawai terhadap organisasi agar dapat mewujudkan pegawai Kementerian Pertahanan yang *engaged*. Disamping itu, *entrepreneurial leadership* mampu memberikan kontribusi lebih besar dibandingkan dengan *organizational trust* berdasarkan nilai persepsi dari pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan pemeliharaan aspek *able to motivate, flexible* dan *persistent*. Oleh karena itu, pegawai merasa semakin memiliki kepercayaan terhadap Kementerian Pertahanan.

PEMBAHASAN

Dalam mendukung pertahanan negara, pegawai Kementerian Pertahanan dapat melakukan Bela Negara sesuai dengan profesi yang dilakukan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh dari *organizational trust* dan *entrepreneurial leadership* sejalan dengan Strobl et al. (2018) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* sangat berpengaruh dalam mengarahkan pegawai dalam berbagai kegiatan. Dengan demikian, pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan dari organisasi. Selain itu, memanfaatkan peluang yang ada demi kemajuan organisasi dan berani mengambil risiko ketidakpastian. Penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia harus dibentuk dan diciptakan agar dapat *engaged* terhadap organisasi. Oleh karena itu, Adi dan Fithriana (2018) menyarankan agar pengukuran terhadap *employee engagement* sebaiknya dilakukan secara periodik. Hal ini untuk mendukung kualitas dari sumber daya Kementerian Pertahanan yang dapat mendukung pertahanan negara melalui Bela Negara. Disamping itu, korelasi yang ditunjukkan antara *organizational trust* dan keterlibatan secara teoritis-konseptual dapat merujuk pada kepercayaan karyawan melalui konsistensi, integritas, loyalitas, kompetensi, dan keterbukaan, yang memang dipraktikkan oleh organisasi. Melalui persepsi dari pegawai, Kementerian Pertahanan sebagai organisasi memberikan dukungan terhadap mereka melalui kepemimpinan dari atasan antara lain tersedianya lingkungan kerja yang dapat memberikan keadilan distributif dan prosedural. Sejalan dengan Mujasih (2015), hasil temuan ini juga mendukung pegawai untuk menyediakan lingkungan kerja yang melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Disisi lain, Kementerian Pertahanan sebagai organisasi juga berupaya memperhatikan keseimbangan pekerjaan dan kehidupan keluarga pegawai.

Berdasarkan hasil temuan yang menunjukkan *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational trust* memberikan gambaran bahwa semua indikator dari variabel tersebut berkontribusi besar menurut persepsi pegawai. Dari indikator variabel *organizational trust*, semua indikator memiliki nilai rata-rata yang tinggi. Disamping itu, kedua variabel menunjukkan hubungan kausal antara *entrepreneurial leadership* dan *organizational trust*. Sehingga, untuk mendukung *engaged* terhadap pegawai penting bahwa organisasi menerapkan kedua variabel tersebut dengan baik. Tanpa disadari, *entrepreneurial leadership* memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap *organizational trust* melalui pemeliharaan aspek mampu termotivasi, fleksibel dan gigih, sehingga membuat pegawai merasa lebih percaya pada organisasi mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Ariyani dan Hidayati (2018) yang

menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi engagement adalah faktor kepemimpinan. Diperkuat dengan pernyataan dari Robbins dan Judge (2009) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan mencakup pengaruh dan perhatian pada tujuan bersama.

Dengan demikian, hasil pengujian *entrepreneurial leadership* menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana seseorang memimpin, membimbing, mempengaruhi, atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau perilaku (Pradhan & Jena, 2016). Dengan kata lain, Kementerian Pertahanan telah menggambarkan wujud nyata kepemimpinan wirausaha melalui sistem kepemimpinan baik kepala divisi maupun direktur (Tobigo, 2016). Di sisi lain, kepemimpinan juga dapat diekspresikan sebagai hasil interaksi, hubungan, dan pengaruh antara pemimpin dengan yang dipimpinnya (Shrotryia & Dhanda, 2020). Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berfungsi berdasarkan kekuatan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan karyawan untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Penelitian ini juga menghasilkan penelitian dimana *entrepreneurial leadership* merupakan pilihan model kepemimpinan yang dapat mengarahkan dan menumbuhkan kepercayaan pegawai. Disamping itu, pegawai yang percaya akan memberikan kontribusi yang optimal terhadap tujuan organisasi karena dengan kepercayaan yang tinggi pegawai akan menjadi sangat terlibat dengan semangat kerja yang tinggi dan bangga bekerja untuk organisasinya.

KESIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa keterlibatan pegawai membantu organisasi mengembangkan strategi dan intervensi keterlibatan yang efektif untuk mendorong tingkat keterlibatan yang lebih tinggi di antara pegawai. Selain itu, dengan adanya *entrepreneurial leadership* dan *organizational trust*, pegawai menunjukkan bahwa mereka memiliki hubungan yang kuat dengan pekerjaan, antusias, menginspirasi, memiliki kebanggaan, dan menyukai tantangan. Dengan demikian, organisasi membutuhkan kepemimpinan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun motivasi bagi anggota untuk menghasilkan umpan balik yang diharapkan dari berbagai aspek. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena variabel yang diteliti hanya pada *entrepreneurial leadership* dan *organizational trust*. Penelitian dimasa yang akan datang dapat menggunakan variabel tambahan seperti kepuasan kerja untuk menguji hubungan antara *entrepreneurial leadership* dan *organizational trust* pada *employee engagement*.

REFERENSI

- Adi, A. N., & Fithriana, N. (2018). *Employee Engagement (Pada Sektor Bisnis dan Publik)*. CV Internasional Research and Development for Human Beings.
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of Transformational Leadership and Work Engagement On Innovative Behavior. *Etikonomi*, 17(2), 275–284. <https://doi.org/10.15408/etk.v17i2.7427>
- Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101909>
- Bonache, J., & Festing, M. (2020). Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematisation of the field. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 99–123. <https://doi.org/10.1177/2397002220909780>
- Elfadhila, S., & Kurniawan, T. (2020). An analysis of career development of women civil servants in ministry of finance. *Jurnal Natapraja: Kajian Ilmu Administrasi Negara*, 8(1), 15–25.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern Business Review*, 30(2), 1–10.
- Hameduddin, T. (2021). Employee Engagement Among Public Employees: Exploring the Role of the (Perceived) External Environment. *American Review of Public Administration*, 51(7), 526–541. <https://doi.org/10.1177/02750740211010346>
- Hameduddin, T., & Lee, S. (2019). Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695879>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195–204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- Jyoti, J., & Dev, M. (2016). Perceived High-performance Work System and Employee Performance: Role of Self-efficacy and Learning Orientation. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*,

- 15(2), 115–133. <https://doi.org/10.1177/0972622516688392>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Nag, N. S. (2018). Government, Governance and Good Governance. *Indian Journal of Public Administration*, 64(1), 122–130. <https://doi.org/10.1177/0019556117735448>
- Özgür, G., & Tektaş, P. (2018). An examination of the correlation between nurses’ organizational trust and burnout levels. *Applied Nursing Research*, 43, 93–97. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.07.004>
- Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang No. 23 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sumber Daya Nasional
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 3 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang No. 23 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sumber Daya Nasional untuk Pertahanan Negara
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). Pearson Education Inc.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda’s health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2020). Exploring Employee Engagement Using Grounded Theory: Experiences from Best Firms in India. *Vision*, 24(2), 171–183. <https://doi.org/10.1177/0972262920915070>
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and Motivating the Remote Employee Using the Transformational Leadership Model. *Nurse Leader*, 19(3), 294–299. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.01.001>
- Streiner, D. L. (2005). Finding our way: An introduction to path analysis. *Canadian Journal of Psychiatry*, 50(2), 115–122. <https://doi.org/10.1177/070674370505000207>
- Stritch, J. M., Molina, A. L., & Favero, N. (2020). Pushing Too Hard? Unattainable Organizational Goals and Frontline Employee Turnover. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 272–296. <https://doi.org/10.1177/0734371X18805795>
- Strobl, A., Bauer, F., & Matzler, K. (2018). The impact of industry-wide and target market environmental hostility on entrepreneurial leadership in mergers and acquisitions. *Journal of World Business*, 55(2). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.03.002>
- Tobigo, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Witaponda Kabupaten Morowali. *Katalogis*, 4(12), 27–35.
- Van Nguyen, L. T., Duy Nguyen, P. N., Nguyen, T. Q., & Nguyen, K. T. (2021). Employee engagement in brand value co-creation: An empirical study of Vietnamese boutique hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.015>
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.09.002>