

Krisnawati Setyaningrum Nugraheni  
Boge Triatmanto

# MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN HOTEL BINTANG DI JAWA TENGAH PADA MASA

NEW  
NORMAL

**K**epemimpinan transformasional secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung. Hal ini disebabkan oleh peran keterlibatan karyawan sebagai mediasi dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan menyatakan bahwa apa yang dikerjakan penting untuk diri sendiri sehingga mempunyai semangat dalam menyelesaikan permasalahan. Kinerja karyawan yang baik akan membawa keuntungan bagi perusahaan, karena kinerja seorang karyawan akan berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pencapaian kinerja berupa tujuan dari hasil kinerja karyawan yang optimal, kemampuan bertahan di tengah persaingan bisnis. Organisasi dapat dikatakan berhasil, apabila organisasi tanggap dan paham dengan perkembangan mampu beradaptasi dan menyelesaikan permasalahan serta menjadikan pelajaran yang hendak mendatang untuk pihak manajemen

MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN HOTEL BINTANG DI JAWA TENGAH PADA MASA NEW NORMAL

ISBN: 978-623-6980-77-4



9 786236 980774



SELARAS

**SELARAS MEDIA**

Anggota IKAPI JTI No 165  
Perum Pesona Griya Asri A-11  
Malang 65154  
e-mail: selarasmediak@gmail.com



SELARAS

**Krisnawati Setyaningrum Nugraheni  
Boge Triatmanto**

MODEL PENINGKATAN  
KINERJA KARYAWAN HOTEL  
BINTANG DI JAWA TENGAH  
PADA MASA NEW NORMAL



**SELARAS**

# **MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN HOTEL BINTANG DI JAWA TENGAH PADA MASA NEW NORMAL**

---

**Krisnawati Setyaningrum Nugraheni  
Boge Triatmanto**

Tata Letak Isi dan Desain Sampul  
**Much. Imam Bisri**

Penerbit :  
**SELARAS MEDIA KREASINDO**  
Anggota IKAPI JTI No 165  
Perum Pesona Griya Asri A-11  
Malang 65154  
e-mail: selarasmediak@gmail.com

Cetakan 1, November 2022  
Jumlah: vi + 82  
Ukuran 15,5 x 23 cm

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)  
ISBN: **978-623-6980-77-4**

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku tanpa seizin tertulis dari penerbit.

# KATA PENGANTAR

**P**uji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Monograf ini dengan judul “Model Peningkatan Kinerja Karyawan Hotel Bintang di Jawa Tengah pada Masa New Normal”. Buku ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan pada masa pandemic covid-19.

Adapun buku monograf ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam melaksanakan tugas Tridharma Perguruan Tinggi. Dalam penulisan dan penyusunan buku monograf ini penulis banyak dibantu oleh berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung.

Penulis sadar bahwa penulisan buku monograf ini terdapat banyak kekurangan. Untuk itu penulis menghimbau agar para pembaca dapat memberikan saran dan kritik yang membangun demi perbaikan buku monograf ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Riset dan Teknologi/ Badan Riset dan Inovasi Nasional yang telah mendanai penelitian ini.

Akhir kata penulis berharap agar jurnal ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan ilmu pengetahuan bagi pihak-pihak yang memerlukan.

*Hatur Nuwun*

Semarang, Oktober 2022

**Penulis**



# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Rumusan Masalah .....	7
B. Tujuan Penelitian .....	7
C. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II LANDASAN TEORI .....	9
A. Kinerja Karyawan.....	9
B. Keterlibatan Karyawan.....	12
C. Komitmen Organisasi.....	17
D. Kepemimpinan Transformasional .....	19
E. Pemberdayaan Karyawan.....	22
BAB III METODE PENELITIAN .....	27
A. Kerangka Konseptual Penelitian .....	27
B. Hipotesis .....	28
C. Rancangan Penelitian .....	28
D. Populasi dan Sampel .....	29
E. Teknik Analisis data.....	30
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	39
A. Deskripsi Data.....	39
B. Hasil Analisis SEM.....	53
C. Hasil Uji Asumsi SEM .....	55
D. Hasil Pengujian Hipotesis.....	59
E. PEMBAHASAN .....	63

BAB V KESIMPULAN .....	69
A. Kesimpulan .....	69
B. Saran.....	70
C. Keterbatasan Penelitian .....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	71
PROFIL PENULIS.....	81

## PENDAHULUAN

**K**ementerian Keuangan Republik Indonesia menerangkan sejak awal maret 2020 terdapat 8 (delapan) sektor bisnis yang terkena dampak COVID-19 salah satunya sektor bisnis pariwisata (kontan.co.id). Organisasi bidang hospitality mengalami okupansi sekitar 30%. Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Hariyanto B. Sukamdani memaparkan okupansi hotel jika turun menjadi 30% artinya kamar hotel tidak terisi atau kosong, maka hotel dan restoran diharapkan segera mengambil suatu tindakan dalam bentuk efisiensi biaya karyawan dengan melakukan kerja gilir mengakibatkan penerimaan gaji tidak full, menurunkan gaji, gaji tertunda, maupun pemutusan hubungan kerja sementara. Tak lama kemudian pada tanggal 7 Mei 2020, *World Tourism Organization* (WTO) menyatakan bahwa hampir semua negara mengalami pukulan berat dari dampak pandemi covid-19 diberbagai sektor.

Jumlah kunjungan wisatawan internasional turun menjadi 22% pada kuartal pertama dan dapat turun menjadi 60-80% sepanjang tahun. Perubahan fase pandemic covid-19 telah menjadi fase “New Normal” Organisasi mulai belajar beradaptasi dalam keadaan yang baru. Selama COVID-19, organisasi dipaksa untuk melakukan proses pekerjaannya melalui proses digitalisasi dengan dukungan teknologi. Hal ini menjadi



tantangan besar bagi organisasi dalam menghadapi dan menangani dampak COVID-19 pada karyawan terutama keselamatan kinerja karyawan (Carnevale et al, 2020).

Menurut Pitana (2021) menyatakan dalam seminar *cooperation in the Development of Education and Tourism in Global Era* pada 31 Mei 2021 bahwa sebuah destinasi wisata harus memiliki 4 aspek utama yaitu *attraction* (produk utama, apa yang dilihat dan apa yang dilakukan oleh wisatawan), *Accessibility* (sarana dan infrastruktur untuk menuju destinasi), *Amenity* (fasilitas pendukung pemenuhan kebutuhan dan keinginan wisatawan seperti sarana akomodasi untuk menginap serta restoran untuk makan dan minum) dan *Ancilliary* (ketersediaan sebuah organisasi). Akomodasi merupakan bentuk *amenity* untuk memperkuat aspek destinasi wisata. Akomodasi dalam KBBI mempunyai pengertian sesuatu yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan, tempat menginap atau tempat tinggal sementara bagi orang yang bepergian. Industri perhotelan adalah salah satu komponen terpenting dari industri jasa yang lebih luas, melayani pelanggan yang membutuhkan akomodasi semalam. Hotel adalah bangunan yang dikelola yang menyediakan tempat menginap bagi para tamu dengan membayar sewa. Fasilitas dan layanan yang diberikan pada pelanggan dapat bervariasi.

Tabel 1. Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Bintang pada Tahun 2016-2021

Tahun	Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Bintang (persen)		
	Jawa Barat	Jawa Tengah	Jawa Timur
2016	55,14	46,76	59,57
2017	56,80	49,17	56,54
2018	58,76	45,49	55,82
2019	54,47	47,46	57,20
2020	36,22	29,31	36,09
2021	39,58	31,98	40,98
Rata-rata	50,16	41,69	51

Sumber: Badan Pusat Statistik (2022)

Berdasarkan pada Tabel 1 menunjukkan persentase tingkat hunian kamar Hotel berdasarkan provinsi pada Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur terlihat tingkat hunian paling rendah ada pada provinsi Jawa Tengah. Rendahnya tingkat hunian tersebut diduga karena kinerja staf hotel yang masih belum optimal, tujuan kinerja hotel belum memenuhi target yang telah ditentukan. Menurut Hasibuan (2018) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai hasil yang diinginkan berdasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja hotel.

Karyawan hotel wajib mengalami jam kerja yang panjang, tunjangan yang relatif sedikit, stress kerja yang besar, serta tuntutan persyaratan pekerjaan yang seluruhnya berakibat negatif pada komitmen kerja jangka panjang karyawan. Salah satu usaha dalam merendahkan tingkatan turnover merupakan berupaya membuat karyawan senantiasa merasa ikut serta merasa mempunyai organisasi. Riset terdahulu oleh Asghar et al., (2020); Buil et al., (2019) melaporkan Keterlibatan karyawan mempengaruhi positif serta signifikan terhadap kinerja apalagi mengalami tidak berpindah pekerjaan. Keterlibatan karyawan jadi salah satu aspek motivasi yang bisa jadi mediasi terhadap kinerja Tisu et al., (2020). Tetapi beda halnya dengan riset yang dilakukan oleh Joushan et al (2015) yang melaporkan bahwa kinerja tidak dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan menciptakan pengalaman yang memuaskan, suasana positif yang berhubungan dengan pekerjaan dan upaya kerja yang progresif. Pengalaman serta emosi positif ini menunjukkan bahwa hasil kinerja karyawan lebih baik, membuat atasan lebih dihormati, serta kecil kemungkinan meninggalkan organisasi (Ganji et al., 2021).

Penelitian pendahuluan yang telah dilakukan ditemukan bahwa manajemen di beberapa hotel telah menerapkan evaluasi kinerja yang dilakukan pihak HRD setiap sebulan sekali dengan mengadakan *lunch with GM* dengan beberapa perwakilan dari setiap departemen dan mengadakan evaluasi per departemen lalu membuat laporan berupa GM Report setiap sebulan. Kinerja karyawan yang baik akan membawa keuntungan bagi perusahaan, karena kinerja seorang karyawan akan berpengaruh

terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Organisasi memerlukan pemimpin yang bisa membagikan motivasi serta arahan kepada karyawannya untuk meningkatkan performa optimal sehingga bisa menciptakan kinerja yang cocok dengan visi misi organisasi. Tugas pemimpin untuk memotivasi serta memberi arahan kepada bawahan dengan tujuan meningkatkan performa secara optimal sesuai visi misi organisasi (Chen et al., 2020).

Di industri perhotelan, manajer hotel mempunyai kedudukan dalam memastikan keberhasilan atas keterlibatan serta motivasi karyawan. Tidak hanya itu, manajer hotel tidak cuma bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran operasional yang efisien namun bertanggung jawab dalam menyediakan produk serta layanan bermutu besar, dan mencermati aspek keberlanjutan. Huang et al. (2021) mengutarakan terdapat ikatan yang menghubungkan manajemen dan kinerja sumber daya manusia.

Kepemimpinan transformasional mampu mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan melibatkan karyawan (Mir et al., 2020). Menurut Amin (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan di tempat kerja. Pemimpin transformasional sanggup membangkitkan motivasi kerja intrinsik, sebaliknya pemimpin transaksional berfokus pada motivasi kerja ekstrinsik (Miner, 2015). Besarnya tanggung jawab profesi seorang manajer tergantung pada peran pemimpin dalam suatu organisasi dan pemimpin yang mampu memotivasi dan mendorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik adalah kepemimpinan transformasional. Alessandri et al., (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengarah pada kinerja yang tinggi dalam organisasi yang menghadapi tuntutan reformasi. Mondiani (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, yaitu perpanjangan dari kepemimpinan karismatik diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari Al-Amin, 2017; Mir et al., 2020 menunjukkan hubungan positif yang kuat antara variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Y. Chen et al., (2018); Eliyana et al., (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpin-

an transformasional menunjukkan bahwa kepemimpinan manajer berhubungan langsung dengan motivasi karyawan dan dengan dedikasi karyawan, tidak semuanya ditempatkan sesuai dengan kapasitas dan kompetensinya dalam meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan hasil yang tidak konsisten atau adanya kesenjangan penelitian sehingga perlu ditinjau dan menambahkan variabel mediasi keterlibatan kerja sebagai variabel perantara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Al-Amin, (2017) dan Azka et al., (2011) menyatakan hasil mediasi keterlibatan karyawan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, serta karyawan yang terlibat pun memiliki tingkat kinerja tinggi.

Keterlibatan karyawan merupakan umpan balik dari pengaruh budaya industri yang terus menjadi kuat baik karyawan dengan apa yang diharapkan dari apa yang usahakan. Karyawan yang ikut serta lebih cenderung senantiasa senang, termotivasi, serta berkomitmen pada industri. Keterlibatan (*engagement*) ialah sesuatu wujud komitmen yang mempunyai kontribusi, rasa mempunyai (*sense of belonging*), kesetiaan ataupun loyalitas, dan rasa bangga terhadap industri serta pekerjaannya (Jackson, 2014).

Pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*) diidentifikasi sebagai sumber yang diperlukan untuk pengembangan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dan dipandang sebagai subjek penting dalam bidang praktis (Karatepe, 2013). Karyawan yang mempunyai fokus, motivasi dan bersemangat mengenai pekerjaan memberikan manfaat kepada perusahaan seperti peningkatan laba dan produktivitas, meningkatkan omset, menghemat biaya, dan meningkatkan citra organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Huntsman et al., 2021) menemukan karyawan yang mempunyai kecemasan dalam pekerjaan lebih tinggi menyebabkan pemberdayaan kurang berpengaruh dalam upaya mencapai tujuan organisasi karena kehabisan waktu dan tenaga untuk pekerjaan (H. J. Wang et al., 2015). Pemberdayaan karyawan memiliki unsur memotivasi karyawan sehingga puas sehingga meningkatkan komitmen

organisasi. Marta et al., (2021) mengatakan dengan memberikan peran dan pemberdayaan kepada karyawan secara tepat, kinerja karyawan pun akan meningkat. Hal ini didukung oleh Tripathi et al., (2021) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan menjadi sumber daya paling utama bagi seorang karyawan. Karyawan dapat diperdagakan secara psikologi berdedikasi pada pekerjaan dan organisasi dan Keterlibatan kerja pun terjalin di tempat kerja. Hasil penelitian tentang pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh (Gautama et al., 2020; Marta et al., 2021) membuktikan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Bose & Khaimah (2018) menyimpulkan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Komitmen individu di organisasi sangat penting untuk mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta bersifat berkelanjutan proses dimana anggota organisasi menyampaikan perhatian kepada organisasi, keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Meyer & Allen, 1991). Komitmen organisasi sanggup membuat karyawan bersatu dengan organisasi. Hasil riset empiris tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan oleh Hariyono et al., (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan mempengaruhi pada kinerja karyawan. Hasil ini berbeda (Commer et al., 2017; Suharto et al., 2019) menampilkan kalau komitmen organisasi tidak mempengaruhi signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi belum sanggup mengoptimalkan kinerja karyawan.

Berdasarkan celah penelitian yang didapatkan dari berbagai penelitian terdahulu, peneliti mencoba memahami interaksi antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi. Tujuan utama dari studi ini untuk menawarkan bukti empiris baru tentang bentuk dan kekuatan peran mediasi pada variable keterlibatan karyawan, komitmen organisasi pada kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

## **A. Rumusan Masalah**

Masalah penelitian yang dirumuskan dalam penelitian yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan pada hotel bintang empat di Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi karyawan pada hotel bintang empat di Jawa Tengah?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang empat di Jawa Tengah?
4. Bagaimana pengaruh keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang empat di Jawa Tengah?
5. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Keterlibatan Karyawan dan Komitmen Organisasi pada Hotel di Jawa Tengah?

## **B. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan pada hotel bintang empat di Jawa Tengah
2. Menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi karyawan pada hotel bintang empat di Jawa Tengah
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang empat di Jawa Tengah
4. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang empat di Jawa Tengah

5. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Keterlibatan Karyawan dan Komitmen Organisasi pada Hotel di Jawa Tengah

### **C. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut

1. Secara teoritis
  - a. Bagi Ilmu Pengetahuan  
Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama pada penerapan model untuk meningkatkan kinerja karyawan
  - b. Bagi peneliti berikutnya  
penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau pertimbangan untuk menambah wawasan dan pengalaman dalam meningkatkan kemampuan menganalisis dan memberi masukan bagi peneliti yang akan datang.
2. Secara praktis
  - a. Bagi profesi PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia)  
Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan untuk memperbaiki dan meningkatkan manajemen sumber daya manusia di kalangan PHRI
  - b. Bagi Pengusaha/ Pengelola Hotel  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada para pemimpin perusahaan dalam mengambil kebijakan dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia

## LANDASAN TEORI

### A. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, kualitas dan jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja (Ozturk et al., 2021). Campbell et al. (1993) mengemukakan bahwa kinerja individual merupakan perilaku atau Tindakan yang sejalan dengan tujuan organisasi, meliputi perilaku-perilaku yang menunjukkan kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, keterampilan kerja dan pengetahuan tentang pekerjaan.

Kinerja mengacu pada pelaksanaan tugas yang diberikan orang. Apa yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya, atau bagaimana melaksanakan tugas itu disebut kinerja. Oleh karena itu, kinerja adalah kumpulan perilaku individu dalam kaitannya dengan pekerjaan yang diberikan. Kinerja dijelaskan dari dua perspektif: perilaku dan hasil. Dari sudut pandang perilaku, prestasi kerja mengacu pada apa yang dilakukan karyawan atau bagaimana berperilaku saat bekerja. Dari perspektif hasil, kinerja mengacu pada hasil perilaku karyawan. Dengan kata lain, kinerja dapat diartikan sebagai evaluasi hasil. Memang, aspek perilaku dan hasil kinerja saling terkait. Selain itu, kinerja dapat dipecah menjadi



dimensi efektivitas dan produktivitas. Ada perbedaan yang signifikan antara produktivitas dan efektivitas. Sementara efektivitas mengacu pada sejauh mana sesuatu berhasil dalam menghasilkan hasil yang diinginkan, produktivitas dijelaskan sebagai efektivitas upaya produktif, terutama dalam industri, yang diukur dalam hal tingkat output per unit input.

Kinerja mengacu pada pelaksanaan tugas yang diberikan orang. Apa yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya, atau bagaimana melaksanakan tugas itu disebut kinerja. Oleh karena itu, kinerja adalah kumpulan perilaku individu dalam kaitannya dengan pekerjaan yang diberikan. Ada perbedaan yang signifikan antara produktivitas dan efektivitas. Sementara efektivitas mengacu pada sejauh mana sesuatu berhasil dalam menghasilkan hasil yang diinginkan, produktivitas dijelaskan sebagai efektivitas upaya produktif, terutama dalam industri, yang diukur dalam hal tingkat output per unit input.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi yang diterimanya (Mathis, R. L., & Jackson, 2011). Bonner (2002) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor orang, faktor tugas dan faktor lingkungan. Faktor orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas, seperti pengetahuan konten, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, dan motivasi intrinsik. Faktor tugas mencakup faktor-faktor yang mengubah baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pemrosesan, dan respons siaga. Sedangkan faktor lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan dan pengaruh orang-orang di sekitarnya dalam melakukan tugas-tugas tertentu, seperti tekanan waktu, tanggung jawab, penetapan tujuan dan tanggapan. Faktor-faktor yang mempengaruhi menurut Robbins (2006), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal, antara lain:

1. Iklim Organisasi.
2. Kepemimpinan.
3. Kualitas pekerjaan. Kemampuan kerja.
4. Inisiatif. Inisiatif merupakan salah satu faktor penting dalam me-

meningkatkan kinerja karyawan yang disertai pengetahuan serta ketrampilan.

5. Motivasi. Daya tahan/ kehandalan. Apakah karyawan mampu membuat dan melaksanakan perencanaan dan jadwal pekerjaannya.
6. Kuantitas pekerjaan. Pekerjaan yang dilakukan karyawan wajib memiliki kuantitas kerja tinggi agar memuaskan diri sendiri dan perusahaan. Dengan mempunyai kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, sehingga dapat mengevaluasi kinerja karyawan padaprestasi kerjanya.
7. Disiplin kerja. Disiplin kerja sangat diharapkan untuk membentuk output kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Menurut Mathis, R. L., & Jackson (2011) menjelaskan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, keinginan/ minat seseorang karyawan dalam bekerja dan lingkungan sekitar karyawan. Seorang karyawan yang mempunyai kinerja baik, biasanya memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Campbell et al. (1990) mengusulkan delapan dimensi umum kinerja yaitu tugas khusus berdasarkan keahlian (*job-specific task proficiency*), komunikasi tertulis dan lisan (*written and oral communication*), *demonstrating effort*, menjaga kedisiplinan individu (*maintaining personal discipline*), memfasilitasi kinerja tim dan grup (*facilitating peer and team performance*), supervisi serta manajemen dan administrasi.

Kinerja individual merupakan konstruk multidimensional dan pemahaman tentang peran perilaku kinerja mendapatkan perhatian yang besar (Koopmans et al., 2012). Indikator kinerja individual meliputi beberapa hal yaitu:

1. Task Performance. Task performance mengacu pada keterampilan individu dalam menyelesaikan tanggung jawab kritis. Kinerja tugas adalah metrik yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik

tugas, tugas, dan tujuan terpenuhi. Menurut Aguiar-Quintana et al., (2021) task performance dapat didefinisikan sebagai tindakan atau kelambanan apa pun yang memberikan kontribusi langsung atau tidak langsung ke inti teknologi organisasi.

2. Contextual performance. contextual performance sebagai perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis organisasi. Sukarela, bertahan, membantu/membantu, kerja sama, dan mengikuti aturan adalah kegiatan yang spesifik konteks. Bentuk contextual performance termasuk OCB (Organizational Citizenship Behavior). Menunjukkan inisiatif dan membimbing karyawan baru.
3. Adaptive performance. Griffin et al., (2007) mendefinisikan adaptive performance yang dapat disesuaikan sebagai kapasitas individu untuk beradaptasi dengan keadaan dan tugas baru di tempat kerja. Contoh dari perilaku semacam ini termasuk menemukan solusi baru untuk masalah, tetap tenang dalam menghadapi ambiguitas, dengan cepat menangkap informasi dan teknik baru, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial baru.

## **B. Keterlibatan Karyawan**

Kahn (1990) menjelaskan Keterlibatan karyawan sebagai pemanfaatan diri karyawan terhadap peran kerja dalam *engagement* dimana tampak dalam tindakan seseorang baik secara fisik (tangan), kognitif (kepala/otak) dan emosional (hati)/perasaan) ketika bekerja. Subjek keterlibatan adalah karyawan, sehingga dapat ditulis lengkap menjadi keterlibatan karyawan. Hengxuan et al., (2021) memberikan definisi keterlibatan karyawan adalah hubungan emosional antara orang-orang dan pekerjaan mereka dan semangat untuk membantu perusahaan berhasil melalui tindakan nyata. Hal ini membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang sehingga dapat bersaing dengan baik. Menurut Sun & Bunchapattanasakda, (2019), Keterlibatan karyawan adalah hubungan mental dan emosional yang dimiliki orang dengan pekerjaan, perusahaan,

penyelia, dan rekan kerja mereka yang memengaruhi tingkat dedikasi dan produktivitas mereka. Banyak orang di bidang sumber daya manusia percaya bahwa tingkat keterlibatan karyawan sangat berkorelasi dengan kepuasannya terhadap lingkungan kerja dan cara dia diperlakukan oleh atasan. Hal ini sangat dipengaruhi oleh perasaan yang secara intrinsik berkaitan dengan keberhasilan usaha.

Mengelola pemahaman karyawan yang berkembang tentang hak-hak dasar dan hak mereka yang dilindungi adalah salah satu masalah paling mendesak yang dihadapi bisnis saat ini. Hal ini memberikan motivasi bagi manajemen untuk mengarahkannya ke arah yang benar sehingga tidak menjadi masalah besar bagi bisnis.

Keterlibatan dalam perusahaan didorong ketika pekerja merasa bahwa upaya mereka diakui dan dihargai (Robinson et al, 2004). Fakta dari sebuah penghargaan menunjukkan bagaimana secara intrinsik terkait pertumbuhan partisipasi dengan kehidupan perusahaan, sehingga penting bahwa yang terakhir mengambil tindakan untuk memastikan masa depan yang lebih damai. Selama beberapa dekade, para ekonom telah mengaitkan situasi ini dengan upah dan pendapatan yang lebih tinggi melalui bonus, tunjangan kesehatan, dan insentif moneter lainnya (Akinwale, 2011). karyawan yang terlibat antusias, berkomitmen, dan berdedikasi untuk keberhasilan perusahaan. Hanya ketika manajer memutuskan apa yang diinginkan, karyawan dapat bekerja sama secara harmonis, baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari tim yang lebih besar. Manajemen Keterlibatan dari staf dapat dibawa ke dalam keselarasan relatif melalui administrasi yang hati-hati dari faktor-faktor seperti kesempatan pendidikan dan pelatihan, jalur komunikasi, kompensasi dan tunjangan lainnya, langkah-langkah kesehatan dan keselamatan, perlakuan yang adil dari semua karyawan, perasaan memiliki di tempat kerja, rasa kebersamaan, rasa tujuan, dan kepuasan kerja. Kombinasi dari faktor-faktor ini akan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan membuat mereka merasa dihargai (Setyowati, 2020).

Keterlibatan dapat didefinisikan sebagai penciptaan peluang untuk komunikasi antara karyawan sebagian besar dan dengan mudah, dan juga mengungkapkan pembentukan lingkungan yang mendorong

dan memotivasi yang memenuhi 'keinginan untuk berkomunikasi dengan pekerjaan, di samping memperhatikan kinerja pekerjaan yang layak. Memang, secara keseluruhan, konsep ini mengungkapkan fleksibilitas dan perbaikan terus-menerus. Konsep keterlibatan kerja awalnya muncul untuk menciptakan semangat tim dalam bekerja dalam upaya mengurangi kelelahan staf mengurangi tingkat kecemasan namun tetap bertujuan untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, konsep ini tercapai ketika menyeimbangkan kebutuhan fisik dan kondisi kerja melalui keterlibatan karyawan yang sukses (Christian et al., 2011). Keberhasilan perusahaan tertentu tergantung terutama pada manajemen, dan pembuat keputusan; manajemen yang lebih sadar dan teliti ketika berhadapan dengan karyawan, semakin besar keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Adapun manajemen modern, gaya berpikir yang ditingkatkan yang mempromosikan efisiensi dan efektivitas diperlukan, dan, di sini, keberhasilan jenis manajemen ini diukur dengan sejauh mana karyawan perusahaan tertarik untuk bekerja.

Sebagai pelopor dalam literatur Keterlibatan, Kahn (1990) menyarankan tiga dimensi Keterlibatan kerja berdasarkan penelitian sebelumnya, ini menjadi Keterlibatan fisik, Keterlibatan emosional, dan Keterlibatan kognitif. Karenanya, kita dapat melihat di sini bahwa 'Keterlibatan' terdiri dari komponen emosional, kognitif, dan perilaku, yang berarti bahwa karyawan yang terlibat secara alami diinvestasikan dalam organisasi melalui tubuh, pikiran, dan jiwa. Namun, sebagian besar literatur yang ada telah membahas Keterlibatan kerja sebagai satu blok, bukan dalam tiga dimensinya. Khususnya, Keterlibatan fisik mengacu pada aspek fisik dari Keterlibatan kerja (yaitu, fisik energi yang diberikan oleh karyawan untuk memenuhi tugas) (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008); atau, di sisi lain kata, itu menyangkut kesediaan karyawan untuk melakukan upaya ekstra untuk majikan. Sementara itu, Keterlibatan emosional melibatkan memiliki hubungan baik dengan supervisor dan rekan kerja dan perasaan empati untuk orang lain (Abraham, 2012), sedangkan dimensi kognitif dipandang sebagai keyakinan karyawan tentang organisasi, dan mengacu pada konsentrasi intelektual dan penyerapan individu yang terfokus pada hasil organisasi (Rich, Lepine & Crawford, 2010; Kahn, 1990)

Jenis-jenis Keterlibatan karyawan yang dibagi menjadi dua bagian yaitu:

- 1) *Job engagement*. Untuk “terlibat” dalam pekerjaan seseorang berarti membawa antusiasme, komitmen, dan kualitas lain untuk pekerjaan seseorang, yang semuanya bertentangan dengan faktor kelelahan. Karyawan yang pekerjaannya mereka nikmati lebih cenderung termotivasi secara positif, dicontohkan oleh sifat-sifat seperti inisiatif, rasa ingin tahu, dan komitmen terhadap keberhasilan perusahaan (Bakker et al., 2008).
- 2) *Organizational Engagement* yang lebih luas menjelaskan mengenai partisipasi karyawan dalam dan dedikasi untuk bisnis dan misinya. Saks (2006) menjelaskan Keterikatan organisasi adalah keterlibatan dan kebanggaan karyawan dalam organisasi. Keterlibatan melibatkan karyawan dalam tujuan kesejahteraan dan kesehatan organisasi.

Fitur pekerjaan memengaruhi keterlibatan karyawan yaitu

- 1) *Job characterictic*. Menurut Saks (2006) tujuan psikologis persalinan adalah memenuhi peran yang baik. Aktivitas yang menantang dan beragam yang memungkinkan karyawan menggunakan berbagai kemampuan, kebijaksanaan, dan kesempatan untuk berkontribusi secara bermakna memberikan nilai psikologis kerja. Pekerjaan yang baik dapat menarik orang dan membuat mereka terlibat.
- 2) *Perceived Organizational Support, perceived supervisor support dan psychology safety* menurut Saks (2006) semua bagian penting dari keamanan atau keselamatan berasal dari perhatian dan bantuan karyawan dan atasan. Hubungan yang mendukung dan saling percaya juga dapat meningkatkan keamanan psikologis. Tempat kerja yang terbuka dan mendukung membuat karyawan merasa nyaman. Anggota dapat mencoba hal-hal baru tanpa takut gagal dalam lingkungan yang mendukung.
- 3) *Reward dan recognition* (penghargaan dan pengakuan), menurut temuan Khan tentang masalah penghargaan dan pengakuan, tingkat keterlibatan orang dengan organisasi bervariasi berdasarkan harapan mereka akan manfaat yang akan mereka dapatkan. Pujian di tempat kerja dan kritik yang membangun dari luar perusahaan juga dapat

mendorong partisipasi. Jadi, salah satu cara untuk membuat pekerja berinvestasi dalam pekerjaan mereka adalah dengan menunjukkan kepada mereka bahwa Anda menghargai pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut pengertian timbal balik, ketika pekerja diberi insentif dan penghargaan, mereka akan merasa lebih berkewajiban untuk berkontribusi pada kesuksesan bisnis.

- 4) *Distributive* dan *procedural justice*, menurut Saks (2006) salah satu hal yang penting dalam organisasi adalah pendistribusian *reward*. Aon Hewitt (2013) pada surveinya menyatakan bahwa keterlibatan karyawan rendah, meskipun penting bagi keberhasilan perusahaan. Krisis ekonomi 2008 mengurangi keterlibatan dari 72% menjadi 56% pada tahun 2010. Khususnya di Asia, keterlibatan karyawan rendah. Di Indonesia, 15% dari karyawan yang sangat terlibat berhenti, dibandingkan dengan 52% di AS dan 68% di Cina (Reilly, 2014). Oleh karena itu, solusi meningkatkan pertumbuhan ekonomi salah satunya meningkatkan keterlibatan karyawan (MacLeod et al, 2010).

Partisipasi karyawan meningkatkan kinerja (Bakker & Demerouti, 2008). Ketika karyawan terlibat, mereka lebih produktif, memiliki tingkat ketidakhadiran yang minimal, dan bekerja lebih keras. Keterlibatan karyawan meminimalkan kelelahan karena karyawan dapat menyelesaikan tanggung jawab (Schaufeli et al., 2006). Perusahaan mempertahankan personel potensial untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas (Pfeffer, 2005). Menurut Schaufeli et al. (2006) menemukan bahwa tidak adanya keterlibatan karyawan menyebabkan kelelahan, ketidakstabilan emosional, depresi, kesulitan tidur, dan kelelahan.

Keterlibatan kerja diukur dengan menggunakan versi pendek 9-item dari Skala keterlibatan kerja (Schaufeli & Bakker, 2004). Skala ini mengukur tiga sub indikator keterlibatan kerja: semangat, dedikasi dan penyerapan.

1. Kekuatan (*vigor*), dapat digambarkan sebagai kapasitas karyawan untuk mengerahkan banyak upaya selama bekerja.

2. Dedikasi (*dedication*), individu yang sangat terlibat yang menemukan signifikansi, semangat, dan tantangan dalam profesi mereka.
3. Penyerapan (*absorption*), waktu berlalu dan memutuskan hubungan dari pekerjaan itu sulit.

Pekerja yang terlibat mengungguli pekerja yang kurang terlibat karena mereka membangun sumber daya mereka sendiri (dukungan/pengawasan rekan kerja), merasakan emosi yang menyenangkan (misalnya, antusiasme, kebahagiaan), dan seringkali lebih sehat secara psikologis dan fisik) Bakker et al., (2011).

### C. Komitmen Organisasi

Greenberg dan Baron (2003) komitmen organisasi sebagai rasa memiliki dan keterlibatan yang kuat dengan antara karyawan dengan perusahaan mereka, mereka cenderung untuk tetap tinggal. Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bean (2012) Komitmen individu untuk organisasi mereka diukur dengan seberapa besar mereka peduli tentang keberhasilannya. Menurut Luthas (2011) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

- 1) Komitmen yang kuat untuk menjaga status quo keanggotaan Anda.
- 2) Aspirasi untuk memberikan segalanya untuk kepentingan kelompok.
- 3) Seseorang harus memiliki keyakinan yang kuat dan menerima prinsip dan tujuan organisasi.

Karyawan dalam suatu organisasi dapat menunjukkan bahwa mereka peduli dengan keberhasilan dan kesejahteraan organisasi dengan menunjukkan komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah salah satu caranya. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi merupakan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasi juga mencakup kemauan untuk bekerja. Komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif adalah kuncinya. Menurut penelitian kami, komitmen organisasi muncul ketika seorang karyawan dengan



penyemangat mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi, bersedia melakukan banyak pekerjaan untuk memajukan kepentingannya, dan ingin tetap menjadi anggota. Mampu mengevaluasi organisasi sedemikian rupa sehingga para anggotanya terus mengabdikan padanya dan mau bekerja keras untuk mencapai tujuannya. Komitmen dalam sebuah organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi begitu saja dengan mudah dan instan. Sebaliknya, itu adalah proses yang memakan waktu lama dan dilakukan secara perlahan.

Schermerhorn et al (2014) mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi utama komitmen organisasional, yaitu:

- 1) *Rational Commitment*, pikirkan tentang cara pekerjaan Anda membantu karier, kehidupan pribadi, dan rekening bank orang lain.
- 2) *Emmotional Commitment*, menyampaikan arti bahwa upaya seseorang dihargai dan diakui nilainya, dan bahwa upaya mereka memiliki dampak positif langsung pada kehidupan orang-orang di sekitar mereka.

Indikator Komitmen Menurut Meyer & Allen (1991), Fred Luthans (2008), Robbins et al, (2012) bahwa ada tiga aspek komitmen yaitu:

- 1) *Affective commitment* (komitmen afektif). Persepsi bahwa tindakan seseorang signifikan, berharga, dan memberikan keuntungan nyata bagi orang lain.
- 2) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), mengacu pada dedikasi yang berasal dari rasa kebutuhan praktis. Pada dasarnya, ini didasarkan pada berapa banyak uang atau seberapa sedikit yang dihasilkan pekerja. Ini berarti Anda harus berpikir untuk menyerah untuk tetap bekerja di perusahaan Anda saat ini.
- 3) *Normative commitment* (komitmen normatif), memerlukan janji berdasarkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip pekerja itu sendiri. Yang meliputi rasa tanggung jawab seseorang terhadap perusahaan. Untuk alasan ini, loyalitas karyawan membuat mereka tetap pada pekerjaan mereka.

## D. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan secara luas dibahas topik dalam literatur. Antecedent dan konsekuensinya memiliki dampak yang lebih besar pada hasil. Cendekiawan, seperti (Bass, 1988, 1990; Hartog et al., 1997) berkontribusi dalam literatur kepemimpinan dan yang menonjol gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai pertukaran penghargaan dan target antara karyawan dan manajemen (Howell dan Avolio, 1993) pemimpin memenuhi kebutuhan karyawan akan penghargaan ketika target terpenuhi (Bass, 1990; Howell dan Avolio, 1993; Humphreys, 2002) mendefinisikan sebagai transaksi pemenuhan kebutuhan dari kedua sisi organisasi dan karyawan (Pounder, 2002). Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan pengikut dan kebutuhan. Manajer yang menjalankan gaya kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan sistem nilai karyawan, tingkat motivasi dan moralitas dengan pengembangan keterampilan (Ismail et al., 2009) kepemimpinan transformasional bertindak sebagai jembatan antara pemimpin dan pengikut untuk mengembangkan pemahaman yang jelas minat pengikut, nilai-nilai dan tingkat motivasi (Bass, 1994) pada dasarnya membantu pengikut mencapai tujuan bekerja dalam pengaturan organisasi; mendorong pengikut untuk menjadi ekspresif dan adaptif terhadap praktik dan perubahan baru dan lebih baik di lingkungan. (Bycio et al., 1978) Teori transformasional Burn (1978) dan teori kepemimpinan transformasional Bass (1985) menjelaskan karakteristik gaya kepemimpinan ini. Teori transformasional yang dikemukakan oleh Burns (1978) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mendukung saling pengertian antara karyawan dan manajemen sementara teori Burn (1985) menjelaskan bahwa interaksi antara karyawan dan manajemen dikelola dengan cara yang pada akhirnya mengarahkan karyawan melampaui kepentingan pribadi untuk mendukung target organisasi. Kepemimpinan transformasional dibahas berdasarkan dua karakteristik penting dari pertimbangan individual dan stimulasi intelektual. Sebagaimana dibahas oleh Bass dan Avolio (1994)

stimulasi intelektual adalah peningkatan kemampuan pengikut untuk berpikir sendiri terkait dengan tugas pekerjaannya. Stimulasi intelektual didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menjadi logis, rasional dan mampu secara cerdas mengadopsi dari situasi tertentu (Dionne et al., 2003). Pemikiran logis dan evaluasi lingkungan yang cerdas membantu karyawan menciptakan ide-ide baru. Merangsang intelektualitas karyawan mendorong untuk mengambil risiko untuk membawa praktik dan ide baru yang membantu meningkatkan kinerja (Yammarino et al, 1994). Kahn (1992) membahas bahwa dukungan organisasi kepada karyawan mengembangkan stimulasi intelektual pada karyawan untuk memecahkan masalah dan kesulitan. Dukungan dan dorongan organisasi memotivasi karyawan untuk berpikir tentang peningkatan kemampuan sendiri dan proses organisasi. Ciri lain dari kepemimpinan transformasional adalah pertimbangan individual. Pemimpin transformasional menghubungkan prioritas setiap pengikut dengan pengembangan organisasi.

Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional menurut Yukl (2018), antara lain:

1. Kepercayaan diri pemimpin. Pemimpin bertanggung jawab untuk menjalankan organisasi, oleh karena itu kepercayaan diri mereka memengaruhi cara mereka menangani peluang dan masalah. Dalam studi kepemimpinan tertentu, kepercayaan diri mengacu pada kecenderungan untuk melihat sisi baik dari keadaan.
2. Kecakapan dalam memimpin. Pemimpin harus responsif, inventif, dan inovatif untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa mengabaikan kepentingan pengikut.
3. Sifat visioner. Tanggung jawab utama dari setiap pemimpin adalah untuk mencapai keseimbangan yang baik antara tuntutan yang bersaing (Rivai, dkk, 2019). Penting bagi para pemimpin untuk memiliki visi karena visi itu memengaruhi cara mereka berpikir, merasa, dan bertindak dalam mengembangkan, berbagi, dan menerapkan ide-ide ideal mereka sendiri. (Sudaryo, dkk, 2018).
4. Pengikut. Tidak peduli seberapa besar pengaruh, otoritas, dan rasa hormat yang dapat dinikmati seorang pemimpin, dia tidak benar-benar memimpin kecuali mereka memiliki orang-orang yang

mengikuti dan mempercayai mereka (Rivai, dkk, 2019). Pemimpin, kemudian, harus meyakinkan pengikut mereka untuk mengambil risiko, mengubah pandangan dunia mereka, dan mengembangkan metode kolaborasi yang lebih efisien untuk mencapai hasil yang diinginkan (Yukl, 2018). Oleh karena itu, baik sifat pengikut maupun cara pengikut melihat pemimpin mereka akan memiliki dampak yang signifikan bagi kedua belah pihak.

Untuk mencapai tujuan mereka, pemimpin transformasional menggembleng tim mereka dan mempengaruhi pengikut mereka untuk mengubah asumsi, nilai, dan prioritas mereka sendiri, Humphyers (2002); lie et al., (2003); Rafferti & Griffin (2004); Yammarino et al., (1993) serta Nugroho (2006). Pemimpin transformasional dapat mengubah cara berpikir bawahan mereka tentang sesuatu sehingga mereka dapat mencapai tujuan mereka jika mereka memiliki satu atau lebih dari sifat-sifat berikut: idealisme (yang kemudian menjadi pengaruh yang diidealkan), inspirasi (motivasi inspirasional), pertumbuhan intelektual (stimulasi intelektual), dan perhatian pribadi (pertimbangan individual). Pengaruh ideal adalah bagian terpenting dari kepemimpinan transformasional karena secara emosional menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melepaskan kepentingan mereka sendiri untuk mencapai tujuan bersama. Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004.

1. Pengaruh Idealis (*Individualized Influence*). Pemimpin menjunjung tinggi cita-cita moralitas dan etika dan memanfaatkan kemampuan mereka secara efektif untuk menggalang pengikut ke tujuan bersama.
2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*). Pemimpin mempromosikan kreativitas dan inovasi bawahan dengan mengajukan pertanyaan dan mengerjakan ulang tantangan sebelumnya. Pemimpin bersifat proaktif, kreatif, imajinatif, memiliki filosofi radikal, dan memecahkan tantangan secara kreatif.
3. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*). Pemimpin membimbing bawahan untuk meningkatkan kebutuhan dan kemampuan mereka. (Buil et al., 2019; Miner, 2015).

## E. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan diidentifikasi sebagai sumber yang diperlukan untuk pengembangan teori pertukaran sosial (*social exchange theory/ SET*) dan dipandang sebagai subjek penting dalam bidang praktis (Ko & Hur, 2014). Abuhashesh dkk. (2019) dan SELVI dkk. (2020) menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan adalah prosedur untuk memberikan wewenang, kekuasaan, kewajiban, sumber daya, dan kebebasan kepada pekerja perusahaan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas pekerjaan. Juga, memberikan kontrol kepada karyawan dan memungkinkan distribusi tanggung jawab dan kontrol di setiap tingkat. Pemberdayaan adalah fitur dasar dan penting untuk keberhasilan pencapaian, efisiensi, dan pengembangan di industri Perhotelan (Simsek, 2020; Saban et al., 2020). Pemberdayaan adalah metode memberikan karyawan kekuatan untuk membuat keputusan dan sering dikaitkan dengan alokasi tanggung jawab dari pemimpin kepada karyawannya (Al Halbasi et al., 2017).

Muhammad & Abdullah (2016) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berkaitan dengan teori pertukaran sosial mengenai hubungan timbal balik pekerja dengan perusahaannya. Teori SET diusulkan oleh Horsmans (1958) untuk meningkatkan pemahaman tentang perilaku sosial manusia dalam usaha keuangan. Teori ini menunjukkan pandangan karyawan bahwa bertindak lebih konstruktif terhadap organisasi ketika organisasi memperlakukan dengan baik (Zhao et al., 2020). SET menggambarkan hubungan sosial antara pekerja dan perusahaan, perusahaan yang memberikan bantuan pekerja dan mengidentifikasi pendapat pekerja dalam pengambilan keputusan, pekerja akan lebih berkomitmen dengan organisasi sebagai imbalannya (Prabawa & Supartha, 2018). Studi sebelumnya juga menyatakan bahwa jika organisasi mendukung pemberdayaan karyawan, itu akan membantu meningkatkan kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi (Widayanti & Sariyathi, 2016; Kariuki & Kiambati, 2017; Zaraket et al., 2018)

Akar kata pemberdayaan adalah akar kata yang sama dengan kata power, yang berarti kemampuan untuk bertindak. 'Berdaya' berarti 'kuat, mampu, perkasa, diberkahi akal (cara, dll) untuk menang (Suwatno dan

Priansa, 2011) di dalam (Arifin et al., 2014) Dengan membekali individu dengan pengetahuan, sumber daya, dan kebebasan untuk membuat pilihan yang secara historis telah dibuat oleh para pemimpin, kita menciptakan lingkungan pemberdayaan (Widodo, 2015)

Mengenai pemberdayaan, Paul et al. (2000) mendefinisikan pemberdayaan karyawan sebagai menjalankan otoritas dan tanggung jawab individu pada tingkat organisasi yang lebih rendah Sedangkan Arifin et al. (2014) mengatakan pemberdayaan adalah upaya perusahaan untuk memberikan lebih banyak wewenang dan kepercayaan kepada karyawan sehingga mereka dapat melepaskan semua keterampilan mereka.

Abadi (2013) menjelaskan untuk memenuhi kebijakan dan tujuan organisasi, pemberdayaan karyawan didefinisikan sebagai proses yang menekankan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Pemberdayaan, seperti yang didefinisikan. Conger dan Kanungo dalam Chang et al.(2010) adalah proses di mana orang-orang dari suatu organisasi mendapatkan kepercayaan pada kemampuan mereka sendiri dengan mengenali dan menghilangkan perilaku dan kebijakan yang menumbuhkan rasa tidak berdaya. Salah satu cara untuk memberdayakan pekerja adalah dengan memberi mereka lebih banyak suara tentang bagaimana mereka menghabiskan waktu mereka dan bagaimana mereka didanai.

Pemberdayaan sebagaimana didefinisikan oleh Suryadewi (2014) adalah proses di mana bisnis meningkatkan “kekuatan manusia” mereka dengan menumbuhkan keterampilan, kepercayaan diri, kepercayaan, dan otoritas karyawan mereka, yang semuanya penting dalam konteks menjalankan operasi organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ada banyak cara untuk mendefinisikan “pemberdayaan”, tetapi satu definisi yang luas adalah “proses pemberian otonomi yang lebih besar kepada karyawan atas keputusan dan tindakan mereka di tempat kerja, dengan harapan bahwa peningkatan otonomi ini akan mendorong kerjasama yang lebih besar dan rasa saling percaya di antara semua pihak. Lodjo (2013) mendukung hal ini, dengan mengatakan bahwa pemberdayaan terjadi ketika pekerja diberi kebebasan dan wewenang untuk membuat pilihan mereka sendiri tentang bagaimana mengembangkan dan merilis produk,

dan bahwa ini, dengan sendirinya, menumbuhkan suasana kepercayaan. antara pekerja dan manajemen. Oleh karena itu, pemberdayaan tidak boleh dipandang sebagai hal yang mudah atau sekadar prosedur yang membuat orang merasa baik dan dihargai di tempat kerja, melainkan sebagai kebutuhan bisnis yang serius yang memerlukan pemikiran yang matang, waktu, dan manajer yang kompeten dan berkualitas. memungkinkan manajer untuk dengan percaya diri mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan tanpa takut akan serangan balik; anggota staf memanfaatkan kebijaksanaan mereka secara optimal di tempat kerja; organisasi secara keseluruhan menyadari potensi penuhnya. Untuk menuai manfaat dari pemberdayaan karyawan, bisnis harus mendorong dan mendidik karyawan mereka, seperti yang disarankan oleh Eskandari (2002).

Pemberdayaan adalah ide multifaset yang dapat dicirikan oleh sudut pandang individu, hierarkis, dan budaya/jaringan. Pada tingkat individu, pemberdayaan mendorong pencapaian persona seseorang; tujuan melalui kerjasama dengan orang lain (Maton & Salem, 1995; Perkins & Zimmerman, 1995). Pemberdayaan didefinisikan sebagai sejenis aktivitas asosiasi karyawan dan terkonsentrasi pada inklusi berbasis tugas dan perubahan sikap (Wilkinson, 1998).

Khalili, Sameti & Sheybani (2016) menunjukkan bahwa pemberdayaan dapat didefinisikan sebagai metode administratif dimana manajer dan anggota pengorganisasian lainnya berpartisipasi dalam mempengaruhi pengambilan keputusan. Sependapat dengan definisi yang diberikan oleh Baird & Wang (2010) yang mendefinisikan pemberdayaan karyawan sebagai pelimpahan kekuasaan dan tanggung jawab kepada karyawan tingkat bawah. Sementara itu, Thamizhmanii & Hasan (2010) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan menyangkut pemberian kesempatan kepada karyawan untuk memiliki tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Seperti yang terlihat di atas, pemberdayaan adalah istilah yang sudah mapan dan sudah ada lebih dari tiga dekade lalu. Literatur yang ada juga menunjukkan bahwa ada dua jenis pemberdayaan karyawan: pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis (Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006).

Pemberdayaan struktural didefinisikan sebagai seperangkat kegiatan dan praktik yang dilakukan oleh manajemen yang memberi kekuasaan, kontrol, dan wewenang kepada bawahan, memberi akses ke informasi, sumber daya, dukungan, dan kesempatan untuk belajar dan berkembang (Chen & Chen, 2008), sedangkan pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai peningkatan motivasi intrinsik dalam kinerja fungsi, berdasarkan empat konsep: makna tugas, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak (Thomas & Velthouse, 1990).

Pemberdayaan memandu pendekatan individu terhadap kinerja fungsinya, dan, pada catatan ini, harus ditekankan bahwa pemberdayaan psikologis bukanlah karakteristik kepribadian; alih-alih, ini adalah seperangkat kognisi yang ditentukan berdasarkan konteks pekerjaan tertentu (Spreitzer, 1995). Menurut Rayan (2018) Pemberdayaan karyawan mendefinisikan seperangkat keadaan psikologis karyawan antara lain tingkat otonomi, kemampuan untuk memiliki pengaruh di lingkungan kerja, memiliki kompetensi diri untuk melakukan pekerjaan, serta memiliki kemampuan untuk menemukan seberapa besar arti dan makna pekerjaan bagi dirinya sendiri. Pemberdayaan karyawan melibatkan karyawan yang kompeten dan diberdayakan.

Wahibur Rokhman beberapa hal yang harus dilakukan untuk mendorong program pemberdayaan (2003). Kerja tim dan komunikasi terbuka di tempat kerja adalah kuncinya (membentuk tim kerja komunikasi terbuka dengan pekerja). Alat terkait pekerjaan (Pelatihan diperlukan untuk meningkatkan keterampilan kerja dan merupakan aspek kunci dari pemberdayaan karyawan). Menyediakan tolok ukur untuk menganalisis keberhasilan sehingga dapat digunakan untuk mengontrol kinerja karyawan; ini akan menunjukkan seberapa banyak karyawan telah meningkat dan berkembang karena program pemberdayaan.

Menurut Rayan (2018) Pemberdayaan karyawan mendefinisikan seperangkat keadaan psikologis karyawan antara lain tingkat otonomi, kemampuan untuk memiliki pengaruh di lingkungan kerja, memiliki kompetensi diri untuk melakukan pekerjaan, serta memiliki kemampuan untuk menemukan seberapa besar arti dan makna pekerjaan bagi dirinya sendiri. Memberdayakan karyawan membutuhkan pekerja terampil dan

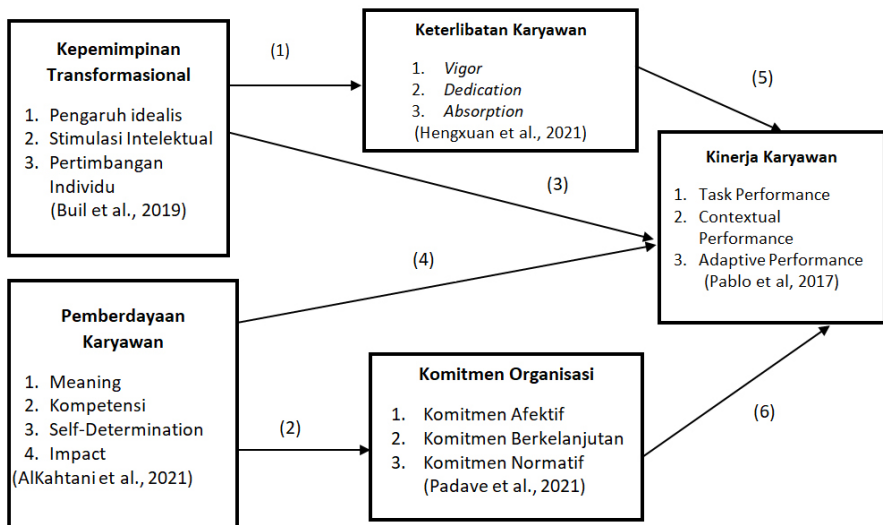


lingkungan kerja di mana para pekerja merasa mereka dapat membuat perbedaan. Karyawan yang memiliki rasa agensi yang kuat dalam pekerjaan mereka lebih mungkin untuk diinvestasikan dalam keberhasilan perusahaan mereka dan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Konsep pemberdayaan karyawan dapat dipecah menjadi empat faktor psikologis yang berbeda. *Meaning*, kompetensi, *self-determination*, dan *impact* adalah dimensi kognitif. Mengembangkan teori Spreitzer oleh Rayan et al., (2018) dalam studinya yang menyatakan pengukuran Pemberdayaan karyawan menjadi empat dimensi yaitu:

- 1) *Meaning*. Makna pekerjaan adalah nilainya yang berkaitan dengan aspirasi dan nilai-nilai karyawan. Agar peraturan di tempat kerja memiliki arti, peraturan tersebut harus dipatuhi oleh pekerja terlepas dari apakah mereka setuju atau tidak dengan nilai, pandangan, atau tindakan tersebut.
- 2) *Competence*. Ketika seorang pekerja kompeten, mereka percaya diri dengan bakat dan pengetahuan mereka yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan sampai selesai.
- 3) *Self-determination*. Kebebasan untuk menentukan sendiri kondisi kerja, termasuk tetapi tidak terbatas pada sarana, kecepatan, dan intensitas pekerjaan seseorang.
- 4) *Impact*. Apa yang telah disumbangkan karyawan kepada perusahaan. Karyawan memiliki suara dalam hasil strategis, administratif, dan operasional perusahaan.

# METODE PENELITIAN

## A. Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## B. Hipotesis

Berdasarkan pengembangan kerangka konseptual serta model analisis dengan mengkaji teori, hasil penelitian terdahulu yang relevan, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Keterlibatan karyawan pada Hotel di Jawa Tengah
- H2 : Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Organisasi karyawan pada Hotel di Jawa Tengah
- H3 : Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel di Jawa Tengah
- H4 : Keterlibatan Karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel di Jawa Tengah
- H5 : Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan dan Komitmen Organisasi pada Hotel di Jawa Tengah

## C. Rancangan Penelitian

Desain penelitian adalah suatu rencana penelitian yang seragam yang mencakup hal-hal yang ingin peneliti coba, dimulai dengan membuat hipotesis dan implikasi operasionalnya dan berlanjut sampai pada analisis akhir informasi, yang diikuti dengan kesimpulan dan rekomendasi. Secara garis besar membedakan antara dua kategori penelitian: penelitian terapan, yang dilakukan dengan tujuan menemukan solusi atas masalah yang ada pada saat penelitian, dan penelitian fundamental, yang dilakukan dengan tujuan untuk memajukan pengetahuan ilmiah. Kajian untuk disertasi ini sangat penting karena dilakukan untuk membangun teori dan memecahkan masalah yang dihadapi individu dan masyarakat.

Upaya penelitian ini dimulai dengan studi literatur yang relevan dan pemeriksaan data sekunder untuk membenarkan tantangan penelitian. Ini adalah contoh pendekatan penelitian eksplanatori di mana penyelidikan pendahuluan berusaha memperoleh gambaran yang komprehensif, menjelaskan suatu fenomena, menyelidiki pengaruh (hubungan sebab akibat) antar variabel, mengevaluasi, dan menemukan perbedaan atau perbandingan. Tujuan dari analisis statistik inferensial dalam penelitian eksplanatori adalah untuk menggeneralisasikan data sampel kepada populasi yang sedang diteliti. Penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahapan, dimulai dengan deskripsi variabel, dilanjutkan dengan perolehan deskripsi parameter yang diukur dari kondisi dan sebaran indikator untuk masing-masing variabel, dan terakhir berpuncak pada pengujian pengaruh. kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan melalui mediasi keterlibatan karyawan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menganalisis staf hotel di Jawa Tengah sebagai individu. Semua hotel bintang 4 di Jawa Tengah dipilih. Penelitian ini menggunakan data primer berbasis kuesioner. Kuesioner memiliki dua bagian: pertanyaan profil dan variabel penelitian. Untuk meramalkan ukuran variabel, membangun hubungan, dan menentukan kuantitas dan besaran variabel eksogen dan endogen menggunakan teknik analitik AMOS SEM.

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di hotel bintang empat di Jawa Tengah. Alasan penelitian dilakukan pada hotel berbintang karena sector ini terjadi persaingan yang sangat ketat yang akan berdampak pada kinerja karyawan. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah hotel bintang empat. Jumlah Hotel bintang empat yang terdaftar di data BPS Provinsi Jawa Tengah (2021) terdapat sekitar 27 hotel sebanyak 1940 orang karyawan.

## 2. Sampel

Sampel penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di hotel bintang empat di Jawa Tengah. Teknik penentuan sampel adalah proporsional random sampling, yakni populasi terget dari masing-masing hotel diambil secara proporsional. Pengambilan sampel diperoleh dengan membagi jumlah masing-masing populasi dengan total populasi. Sampel diambil sejumlah hasil dari perhitungan, kemudian dibagikan ke responden dari masing-masing hotel. Penelitian ini menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan AMOS versi 22, oleh karena itu diperlukan sampel yang memenuhi standar SEM. Ukuran sampel yang diinginkan untuk SEM adalah antara 100 dan 200 karena ukuran sampel yang besar membuat uji chi-kuadrat menjadi sensitif dan model sulit untuk dicocokkan. Rumus slovin menentukan ukuran sampel untuk mewakili suatu populasi (Husein, 2011). 185 karyawan dari 1940 dijadikan sampel.

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot (e^2)}$$

$$n = \frac{1940}{1 + 1940 \times (0,07)^2}$$

$$n = \frac{1940}{10,51}$$

$$n = 184,59 = 185$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan keputusan sampel dalam penelitian

## E. Teknik Analisis data

### 1. Uji Validitas

Uji validitas menentukan apakah alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini akurat. Analisis faktor memvalidasi. Uji validitas mengukur

validitas suatu pertanyaan. Uji validitas menggunakan uji korelasi (R2) pada masing-masing indikator, dan hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel sah jika nilai kesalahannya 0,01.

Istilah “validitas” mengacu pada evaluasi apakah alat ukur atau metode pengumpulan data secara akurat mencerminkan penggunaan yang dimaksudkan. Metode penilaian yang andal mengkuantifikasi tujuan dan memberikan konteks untuk interpretasinya.

Teknik yang paling umum untuk menguji validitas alat ukur adalah membandingkan skor setiap item dengan total. Skor keseluruhan menggabungkan semua pertanyaan kuesioner. Jika semua skor pertanyaan berkorelasi positif dengan skor total, maka alat ukur tersebut valid. Tes ini mencerminkan topik yang diteliti secara akurat.

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

- $r_{hitung}$  = koefisien korelasi
- $\sum X$  = jumlah skor item
- $\sum Y$  = jumlah skor total butir
- $n$  = jumlah responden

Selanjutnya nilai r dibandingkan dengan nilai r tabel dengan derajat bebas. Jika nilai r hasil perhitungan lebih besar daripada nilai r dalam tabel alfa tertentu artinya signifikan, kesimpulan butir pernyataan itu valid (Anwar Sanusi, 2016).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas memeriksa konsistensi internal indikator konstruk untuk menemukan apakah masing-masing menunjukkan konstruk/faktor laten yang serupa. Chronbach’s Alpha > 0,7 menunjukkan reliabilitas, meskipun > 0,6 dapat diterima (Hair et al., 2010).

Untuk mengetahui kemantapan alat ukur harus dilakukan uji reliabilitas. Ketika pengukuran berulang pada subjek yang sama menghasil-

kan temuan yang sama, kami mengatakan bahwa alat pengukur dapat diandalkan karena kami dapat mempercayai data. Rumus cronbach alpha (koefisien cronbach alpha) akan digunakan untuk menguji reliabilitas semua item/pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini; jika nilainya lebih dari 0,6, item/pertanyaan tersebut dianggap reliabel.

Metode analitis adalah salah satu cara yang paling kuat dan berguna untuk menganalisis data untuk penyelidikan ilmiah. Dengan asumsi aplikasi yang tepat, metode ini menyediakan kerangka logis untuk data yang berbeda dan kesimpulan netral. Peneliti menggunakan perangkat lunak analisis statistik untuk mengevaluasi data yang dikumpulkan dan menarik kesimpulan tentang keadaan dan hasil studi. Didalam penelitian ini digunakan 2 (dua) teknik analisis, yaitu analisis deskriptif dan Structural Equation Model (SEM).

#### 1. Analisis deskripsi

Penelitian ini menggunakan analisis statistic deskriptif untuk mendeskripsikan data yang dikumpulkan dalam penelitian. Analisis statistic deskriptif terdiri dari distribusi frekuensi, statistic rata-rata dan menggunakan indeks. Statistic deskriptif disajikan dalam penelitian ini adalah analisis angka indeks untuk emnggambarkan presepsi responden atas jenis-jenis pertanyaan yang diajukan.

#### 2. Analisis SEM

Penelitian ini menggunakan alat analisis *Strucutral Equation Model* (SEM) dari paket AMOS. SEM digunakan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi oleh dimensi-dimensinya. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)  
Penelitian ini menggunakan Variabel-variabel Pemberdayaan karyawan, Keterlibatan kerja, dukungan individu dan kinerja karyawan. Analisi faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang menjabarkan faktor laten menunjukkan hipotesa nol yang berarti bahwa tidak ada perbedaan antara matrix kovarian sampel dan matrik kovarian populasi yang diestimasi.

b. Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui derajat hubungan linier antara satu Variabel dengan Variabel lain. Hubungan kausalitas antar Variabel dapat terjadi apabila kedua Variabel berkorelasi dengan signifikan.

c. Analisis Regresi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya hubungan antar Variabel sehingga diketahui pengaruh antar konstruk eksogen dan konstruk endogen.

Dalam permodelan dan analisis persamaan structural (SEM) terdapat tujuh langkah. Langkah-langkah tersebut yaitu:

1. Pengembangan Model Teoritis

Tahap awal sebuah penelitian adalah mengembangkan penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui telaah Pustaka yang berhubungan dengan model yang akan dikembangkan. Dasar model yang akan dikembangkan. Dasar model SEM ada pada hubungan kausalitas dengan asumsi ketika satu variabel berubah maka akan terjadi perubahan pada variabel lainnya. SEM menguji hubungan kausalitas berdasarkan teori yang sudah ada.

2. Menyusun Diagram Jalur (Path Diagram)

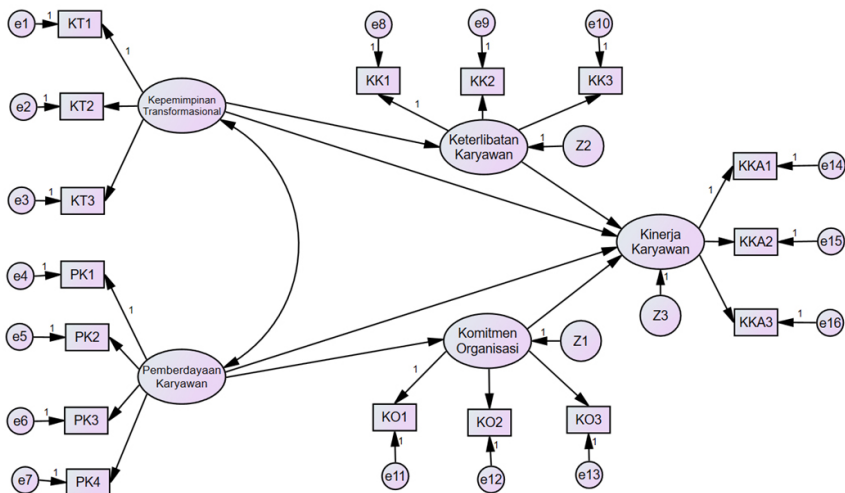
Setelah melalui tahap telaah teori langkah selanjutnya adalah membuat gambar hubungan antar Variabel pada sebuah diagram alur. Diagram alur akan membantu dalam menguraikan gambaran serangkaian hubungan kausal antar konstruk berdasarkan model teoritis yang telah dibangun. Hubungan antar konstruk dalam diagram alur digambarkan dengan anak panah, sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun meliputi dua konstruk yaitu:

- a. Konstruk eksogen. Konstruk ini juga disebut Variabel independent dimana Variabel ini tidak diprediksi oleh Variabel lain dalam model. Dalam diagram alur konstruk ini dituju oleh garis dengan satu ujung panah.



- b. Konstruk endogen. Konstruk ini mampu membuat perkiraan konstruk endogen lainnya. Konstruk endogen hanya dapat berhubungan dengan konstruk endogen lainnya.

Analisis SEM adalah model untuk mengkaji hubungan kausalitas dengan variabel eksogen dan variabel endogen serta mengecek faktor loading dan regression weight antara kedua variabel dapat dilihat pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2. Diagram Jalur Model Penelitian

Keterangan variabel dan indikator:  
**Kepemimpinan Transformasional (KT)**  
 KT1 = Pengaruh Idealis  
 KT2 = Stimulasi Intelektual  
 KT3 = Pertimbangan Individu

**Pemberdayaan Karyawan (PK)**  
 PK1 = *Meaning*  
 PK2 = *Competence*  
 PK3 = *Self-Determination*  
 PK4 = *Impact*

**Keterlibatan Karyawan (KK)**  
 KK1 = *vigor*  
 KK2 = *Dedication*  
 KK3 = *Absorption*

**Komitmen organisasi (KO)**  
 KO1 = *Komitmen Afektif*  
 KO2 = *Komitmen Berkelanjutan*  
 KO3 = *Komitmen Normatif*  
**Kinerja Karyawan (KKA)**  
 KKA1 = *Task Performance*  
 KKA2 = *Contextual Performance*  
 KKA3 = *Adaptive Performance*

3. Memilih matrik input untuk analisis data  
Varians/kovarians atau matriks korelasi adalah input model SEM. Matriks kovarians menguji model, sedangkan matriks korelasi menjelaskan kausalitas variabel laten. AMOS menghitung estimasi model kemungkinan maksimum.
4. Menilai identifikasi model  
Ketika model tidak dapat memberikan perkiraan yang baik, itu menjadi masalah. Masalah muncul dari kelayakan parameter, kesesuaian nilai kesalahan standar, dan estimasi statistik parameter yang dihitung.
5. Mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit*  
Selanjutnya dilakukan uji kesesuaian model dengan menggunakan kriteria Goodness of Fit. SEM tidak memiliki uji statistik tunggal untuk menguji hipotesis model. Indeks Fit mengukur model dan kesesuaian data. Hair et al., (2010) membagi *Goodness-of-fit* menjadi ukuran absolut, inkremental, dan hemat. ukuran kinerja GOT. Fit Gambar 2 ditentukan oleh kriteria Goodness-of-Fit. Pengujian penyimpangan asumsi pada AMOS dilakukan melalui beberapa pengujian yaitu:
  - a. Evaluasi Normalitas Data  
Distribusi normal merupakan bentuk normalitas data pada variabel matriks tunggal (Hair et al., 2010). Normalitas sebesar 2,58 dengan tingkat signifikansi 0,01. Jika  $Z >$  kritis, maka distribusi data tidak normal.
  - b. Evaluasi *Multicolinearity* atau *Singularity*  
Penentu matriks kovarians sampel adalah multikolinearitas dan singularitas. Nilai determinan yang kecil atau mendekati nol mengidentifikasi multikolinearitas dan singularitas, membuat data tidak dapat digunakan untuk penyelidikan (Hair et al., 2010).
  - c. Evaluasi Outlier  
Membedakan diri dari norma, outlier dapat diidentifikasi baik dalam model variabel tunggal dan multivariat (Hair et al., 2010).

- d.  $X^2$  *Chi-square* statistik  
Jika hitung chi-kuadrat rendah, modelnya bagus. Semakin kecil  $X^2$ , semakin baik modelnya. Jika probabilitas  $X^2$  melebihi 0,05, pemodelan disetujui.
- e. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)  
mencoba mengoreksi kuadrat chi-tendency untuk menolak model sampel besar. Model berbasis populasi fit (Hair et al., 2010) Model dengan RMSEA kurang dari 0,08 diterima.
- f. Probability  
Nilai probability yang bisa diterima adalah  $p > 0,05$
- g. GFI (*Goodness of Fit Index*)  
Joreskong dan Sorbom menciptakan Fit Index (1989). GFI berkisar dari 0 (poor fit) hingga 1,0. (cocok sempurna). Nilai GFI yang lebih tinggi menyiratkan kecocokan yang lebih baik, tetapi tidak ada konsensus tentang apa yang dapat diterima.
- h. AGFI – *Adjusted Goodness-of-fit-Index*  
Menurut Ferdinand (2011) menegaskan bahwa, seperti  $R^2$  dalam regresi berganda, GFI adalah ukuran signifikansi. Fraksi tertimbang varians dalam matriks kovarians sampel dipertimbangkan oleh kriteria AGFI. Jumlah derajat kebebasan yang digunakan dalam menghitung indeks kecocokan ini dapat diubah. Rata-rata AGFI lebih dari 0,09.
- i. CMIN/DF,  
CMIN/DF adalah chi-kuadrat/derajat kebebasan. Beberapa ahli statistik menggunakan rasio ukuran ini untuk mengukur penerimaan model. Menurut Hair et al., (2010) mendefinisikan wajar sebagai 5 atau kurang. Penelitian lainnya seperti Byrne (2001) menyarankan bahwa  $< 2$  adalah ukuran modeling fit.
- j. TLI (*Tucker Lewis Index*)  
TLI pertama kali diperkenalkan sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor, tetapi saat ini sedang dikembangkan untuk SEM. Metrik kecocokan inkremental alternatif yang

membandingkan model uji dan model dasar. Penerimaan  $> 0,95$  direkomendasikan sebagai referensi model, dan 1 menunjukkan kecocokan yang sangat baik (Hair, 2010).

k. CFI – *Comparative Fit Index*

Nilai prediksi indeks ini lebih besar dari 0,95, menempatkan besarnya dalam kisaran nilai dari 0 hingga 1, dengan 1 mewakili yang paling sesuai. Indeks ini berguna untuk mengukur ketepatan model dan memiliki keuntungan karena tidak terpengaruh oleh ukuran sampel.

**Tabel 6.** Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut-off value</i>
<i>X<sup>2</sup>-Chi-square</i>	Diharapkan nilai kecil (lebih kecil dari <i>chi-square</i> table df, signifikansi 5%)
<i>Significant Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AFGI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Hair et al., (2010)

4. Interpretasi terhadap model

Langkah terakhir adalah tahap interpretasi model dan serta memodifikasi model, model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi model berdasarkan *modification indeks* (MI) yang muncul dari output AMOS. Syarat pengujian yang dilakukan Hair et al., (2010) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan adalah 5%, bila jumlah residual lebih besar dari semua residual kovarians, yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan.

*Cut off value* sebesar 2,58 dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual atau sama dengan kurang lebih 2,58 di-

interpretasikan sebagai signifikan secara statistic pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator. Model yang memenuhi syarat untuk direkomendasikan dilakukan uji regresi dengan menghitung t hitung. Hasil t hitung akan diterima jika nilainya memiliki probabilitas  $<\alpha$ .

## HASIL PENELITIAN

### A. Deskripsi Data

#### 1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Responden pada penelitian ini adalah karyawan hotel bintang empat yang ada di Jawa Tengah. Profil responden pada penelitian ini digambarkan dengan statistik deskriptif, meliputi beberapa karakteristik yaitu jenis kelamin, Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat terlihat pada pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 7. Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	96	51,9
Perempuan	89	48,1
Total	185	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan hasil penelitian, sebagian responden yang mengisi terbanyak yaitu berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 96 responden atau 51,9% sedangkan sisanya berjenis kelamin perempuan sebanyak 89 responden atau 48,1%.

## 2. Responden berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, dapat terlihat pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8 Jumlah Responden berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
18 – 25 th	69	37,3
26 – 35 th	35	18,9
> 36 th	81	43,8
Total	185	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel 8 menunjukkan bahwa usia karyawan terbanyak yaitu pada range usia >36 tahun dengan jumlah 81 responden atau 43,8% dari keseluruhan responden, pada range usia 18 – 25 tahun menempati urutan kedua dengan jumlah 69 responden atau 37,3%. Selanjutnya range usia 26 – 35 tahun dengan jumlah responden 35 responden atau 18,9%.

## 3. Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan dikelompokkan menjadi tiga tingkatan yaitu mulai dari SLTA, diploma dan Sarjana yang dapat terlihat pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9. Jumlah Responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA/ Sederajat	47	25,4
Diploma/ D1/ D2/D3	72	38,9
Sarjana Strata/ Sederajat/S1/ S2/ S3	66	35,7
Total	185	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan hasil penelitian, informasi yang diperoleh bahwa sebagian besar responden dalam penelitian memiliki tingkat pendidikan

Diploma sebanyak 72 responden atau 38,9%, Sarjana sebanyak 66 responden atau 35,7%, dan SLTA sebanyak 47 responden atau 25,4%.

#### 4. Responden berdasarkan Lama Bekerja

Masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan. Masa kerja yang lama cenderung membuat seseorang lebih merasa nyaman dalam suatu individu. Berikut deskripsi responden berdasarkan lama bekerja dapat terlihat pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Jumlah Responden berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1 – 5 th	84	45,4
6 – 10 th	31	16,8
>11 th	70	37,8
Total	185	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 10, responden yang mengisi pertanyaan penelitian sebanyak 84 responden atau 45,4% lama bekerja selama 1 – 5 tahun, sedangkan lama bekerja 6 – 10 tahun sebanyak 31 responden atau 16,8%. Lama bekerja >11 tahun sebanyak 70 responden atau 37,8%.

#### 5. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Data dari subjek penelitian diuji terlebih dahulu sebelum dipergunakan sebagai alat penelitian, data ini berdasarkan dari jawaban kuesioner atau pernyataan item instrument yang dikumpulkan melalui 185 orang responden. Instrumen kuesioner dikatakan baik bila temuan tes valid dan reliabel.

Penelitian dasar dikatakan valid dan reliabel, karena telah memenuhi kriteria pengujian validitas butir pernyataan yang digunakan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Jika nilai  $r$  hitung >  $r$  tabel maka butir pernyataan penelitian dinyatakan reliabel. Nilai  $r$  tabel dengan 30 responden pada *level of significance* 5% menghasilkan



0,361. Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel, sehingga butir pernyataan penelitian dinyatakan valid. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa indikator tersebut dapat dipergunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur artinya instrument tersebut dapat digunakan dalam penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi, keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Kriteria pengujian realibilitas butir pernyataan jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$ . Berdasarkan hasil uji realibilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$ , sehingga butir item pernyataan dinyatakan reliabel atau handal.

Tabel 11 Hasil uji Validitas dan Reliabilitas butir pernyataan

Variabel	Butir	Korelasi		Koefisien	
		r hitung	Status	Alpha	Status
Kepemimpinan Transformasi	X1.1.1	0,906	Valid	0,962	Reliabel
	X1.1.2	0,943	Valid		
	X1.1.3	0,925	Valid		
	X1.1.4	0,912	Valid		
	X1.1.5	0,950	Valid		
	X1.2.1	0,890	Valid		
	X1.2.2	0,932	Valid		
	X1.2.3	0,947	Valid		
	X1.2.4	0,872	Valid		
	X1.3.1	0,912	Valid		
	X1.3.2	0,900	Valid		
	X1.3.3	0,946	Valid		
Pemberdayaan Karyawan	X2.1.1	0,882	Valid	0,960	Reliabel
	X2.1.2	0,892	Valid		
	X2.1.3	0,925	Valid		
	X2.2.1	0,938	Valid		
	X2.2.2	0,915	Valid		
	X2.2.3	0,901	Valid		
	X2.3.1	0,934	Valid		
	X2.3.2	0,943	Valid		
	X2.4.1	0,921	Valid		
	X2.4.2	0,878	Valid		
	X2.4.3	0,925	Valid		
	X2.4.4	0,883	Valid		

Keterlibatan Karyawan	Y1.1.1	0,898	Valid	0,956	Reliabel
	Y1.1.2	0,954	Valid		
	Y1.1.3	0,925	Valid		
	Y1.1.4	0,921	Valid		
	Y1.2.1	0,935	Valid		
	Y1.2.2	0,908	Valid		
	Y1.2.3	0,893	Valid		
	Y1.3.1	0,903	Valid		
	Y1.3.2	0,912	Valid		
	Y1.3.3	0,917	Valid		
	Y1.3.4	0,876	Valid		
Komitmen organisasi	Y2.1.1	0,898	Valid	0,945	Reliabel
	Y2.1.2	0,870	Valid		
	Y2.1.3	0,888	Valid		
	Y2.1.4	0,883	Valid		
	Y2.2.1	0,867	Valid		
	Y2.2.2	0,999	Valid		
	Y2.2.3	0,839	Valid		
	Y2.3.1	0,882	Valid		
	Y2.3.2	0,897	Valid		
	Y2.3.3	0,892	Valid		
	Y2.3.4	0,886	Valid		
Kinerja Karyawan	Y3.1.1	0,899	Valid	0,953	Reliabel
	Y3.1.2	0,890	Valid		
	Y3.1.3	0,904	Valid		
	Y3.1.4	0,858	Valid		
	Y3.2.1	0,920	Valid		
	Y3.2.2	0,893	Valid		
	Y3.2.3	0,923	Valid		
	Y3.2.4	0,909	Valid		
	Y3.3.1	0,892	Valid		
	Y3.3.2	0,843	Valid		
	Y3.3.3	0,888	Valid		
	Y3.3.4	0,815	Valid		
	Y3.3.5	0,857	Valid		

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

## 6. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif menggambarkan distribusi frekuensi jawaban responden berdasarkan tanggapan atas pernyataan-pernyataan dalam pertanyaan yang telah disebar. Analisis ini bersifat memberikan makna secara deskriptif dan kecenderungan yang muncul mengenai variabel penelitian sesuai dengan hasil dari data di lapangan.

### a. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan transformasional mempunyai tiga indikator pengaruh idealis, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Berdasarkan Tabel 12, secara keseluruhan rata-rata skor variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,33 terbukti dibentuk oleh *idealized influence*, *inspiration motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Kontribusi paling tinggi pada pimpinan mampu mendorong pemikiran tentang masalah dengan cara baru, jawaban sebaran responden menyatakan setuju 69 (37,3%), sangat setuju 44 (23,8%), netral 29 (15,7%), tidak setuju 27 (14,6%), dan sangat tidak setuju 16 (8,6%). Artinya karyawan sangat setuju bahwa pimpinan dapat mendorong pemikiran tentang masalah dengan cara baru. Kontribusi paling rendah pada pimpinan dapat menumbuhkan kepercayaan di antara anggota tim menyatakan tidak setuju 56 (30,3%), netral 46 (24,9%), setuju 45 (24,3%), sangat setuju 25 (13,5%), dan sangat tidak setuju 13 (7%). Artinya karyawan sangat setuju bila pemimpin berupaya menumbuhkan kepercayaan di antara anggota tim.

Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformatif

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pimpinan mampu mengkomunikasikan visi masa depan dengan jelas (X1.1.1)	9	4,9	37	20	61	33	40	21,6	38	20,5	3,33
Pimpinan dapat mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (X1.1.2)	9	4,9	40	21,6	40	21,6	54	29,2	42	22,7	3,43
Pimpinan dapat mengatasi rintangan/ kesulitan (X1.1.3)	9	4,9	34	18,4	56	30,3	51	27,6	35	18,8	3,37
Pimpinan mampu bertindak sesuai prinsip yang dipegang (X1.1.4)	10	5,4	35	18,9	76	41,1	32	17,3	32	17,3	3,22
Pimpinan dapat meningkatkan rasa optimisme untuk menghadapi permasalahan pekerjaan (X1.1.5)	14	7,6	32	17,3	41	22,2	62	33,5	36	19,5	3,40
<b>Rata-rata Indikator Pengaruh Idealis</b>											
Pimpinan mendukung pengembangan karir (X1.2.1)	15	8,1	42	22,7	29	15,7	55	29,7	44	23,8	3,38
Pimpinan menunjukkan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah pekerjaan (X1.2.2)	13	7	29	15,7	62	33,5	48	25,9	33	17,8	3,32
Pimpinan mampu mengenali aspek-aspek kunci dari masalah-masalah yang rumit (X1.2.3)	17	9,2	27	14,6	54	29,2	48	25,9	39	21,1	3,35
Pimpinan mampu menumbuhkan kepercayaan, keterlibatan dan kerjasama di antara anggota tim (X1.2.4)	13	7	56	30,3	46	24,9	45	24,3	25	13,5	3,07
<b>Rata-rata Indikator Stimulasi Intelektual</b>											
Pimpinan mampu mendorong pemikiran tentang masalah dengan cara baru (X1.3.1)	16	8,6	27	14,6	29	15,7	69	37,3	44	23,8	3,53
Pimpinan mampu menginspirasi karyawan menjadi sangat kompeten (X1.3.2)	16	8,6	32	17,3	61	33	39	21,1	37	20	3,26
Pimpinan mampu mengakomodir perbedaan pendapat bawahan (X1.3.3)	15	8,1	35	18,9	47	25,4	57	30,8	31	16,8	3,29
Pimpinan berupaya membantu mencari tau keinginan harapan bawahan (X1.3.4)	16	8,6	43	23,2	41	22,2	32	17,3	53	28,6	3,34
<b>Rata-rata Indikator Perimbangan Individu</b>											
<b>Rata-rata Variabel Kepemimpinan Transformatif</b>											
											3,36
											3,33

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

b. Deskripsi Variabel Pemberdayaan Karyawan (X2)

Kepemimpinan transformasional mempunyai empat indikator *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*. Distribusi frekuensi variabel pemberdayaan karyawan ditunjukkan pada Tabel 13.

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Pemberdayaan Karyawan

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Setiap aktivitas yang dikerjakan secara pribadi sangat berarti (X2.1.1)	13	7	28	15,1	40	21,6	56	30,3	48	25,9	3,53
Karyawan memiliki dorongan kuat untuk mengaktualisasi potensi diri (X2.1.2)	16	8,6	32	17,3	57	30,8	49	26,5	31	16,8	3,25
Karyawan memiliki keterampilan yang memadai dalam menyelesaikan tugas (X2.1.3)	13	7	38	20,5	41	22,2	60	32,4	33	17,8	3,34
	Rata-rata indikator <i>Meaning</i>										3,37
Karyawan memiliki keyakinan dengan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya (X2.2.1)	11	5,9	36	19,5	46	24,9	65	35,1	27	14,6	3,33
Karyawan memiliki keyakinan mampu mengambil keputusan sendiri tentang bagaimana saya melakukan pekerjaan (X2.2.2)	10	5,4	41	22,2	42	22,7	52	28,1	40	21,6	3,38
Karyawan telah menguasai keterampilan menyelesaikan tugas pekerjaan (X2.2.3)	13	7	38	20,5	56	30,3	47	25,4	31	16,8	3,24
	Rata-rata indikator <i>Competence</i>										3,32
Karyawan memutuskan sendiri bagaimana melakukan pekerjaan tanpa perintah langsung dari pimpinan (X2.3.1)	13	7	32	17,3	47	25,4	62	33,5	31	16,8	3,36
Karyawan memiliki kesempatan/ peluang yang cukup besar untuk mengerjakan tugas secara mandiri (X2.3.2)	12	6,5	35	18,9	43	23,2	43	23,2	37	20	3,39
	Rata-rata indikator <i>Self-determination</i>										3,38
Karyawan mengevaluasi kinerja diri sendiri (X2.4.1)	12	6,5	32	17,3	41	22,2	62	33,5	38	20,5	3,44
Karyawan memiliki keinginan untuk bekerja lebih keras demi kemajuan tempat bekerja (X2.4.2)	13	7	36	19,5	63	34,1	36	19,5	37	20	3,26
Karyawan memiliki potensi yang tinggi dalam memajukan tempat bekerja (X2.4.3)	12	6,5	34	18,4	59	31,9	52	28,1	30	16,2	3,29
Karyawan memiliki pengaruh atas apa yang dikerjakan di tempat bekerja (X2.4.4)	12	6,5	44	23,8	47	25,4	32	17,3	50	27	3,35
	Rata-rata variabel Pemberdayaan Karyawan										3,34
	Rata-rata variabel Pemberdayaan Karyawan										3,35

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel 13 menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan total skor rata-rata sebesar 3,35 setuju dibentuk oleh *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*. Kontribusi tertinggi pengaruhnya adalah setiap aktivitas secara pribadi sangat berarti. Jawaban yang menyatakan setuju 56 (30,3%), sangat setuju 48 (25,9%), netral 40 (21,6%), tidak setuju 28 (15,1%) dan sangat tidak setuju 13 (7%). Artinya karyawan setuju bahwa setiap aktivitas yang dikerjakan sangatlah berarti. Kontribusi paling rendah adalah karyawan mampu menguasai keterampilan dalam menyelesaikan tugas pekerja. Jawaban yang menyatakan netral 56 (30,3%), setuju 47 (25,4 %), tidak setuju 38 (20,5%), sangat setuju 31 (16,8 %), dan sangat tidak setuju 13 (7%). Artinya karyawan setuju dengan jawaban responden bahwa karyawan dapat memutuskan sendiri dalam melakukan pekerjaan tanpa perintah langsung dari pimpinan.

c. Deskripsi Variabel Keterlibatan Karyawan (Y1)

Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Keterlibatan karyawan

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Karyawan merasa penuh energi dan semangat di tempat kerja (Y1.1.1)	15	8,1	27	14,6	58	31,4	30	16,2	55	29,7	3,45
Karyawan merasa bahwa pekerjaan itu penting sehingga bersemangat menyelesaikannya (Y1.1.2)	14	7,6	37	20	38	20,5	62	33,5	34	18,4	3,35
Karyawan responsif dalam mengambil tindakan segera ketika dihadapkan pada masalah (Y1.1.3)	14	7,6	36	19,5	50	27	39	21,1	46	24,9	3,36
Karyawan berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien (Y1.1.4)	18	9,7	34	18,4	53	28,6	49	26,5	31	16,8	3,22
<b>Rata-rata indikator <i>vigor</i></b>											
Karyawan mendapat peluang untuk mengembangkan karir (Y1.2.1)	12	6,5	34	18,4	57	30,8	49	26,5	33	17,8	3,34
Karyawan bangga dengan pekerjaannya (Y1.2.2)	12	6,5	45	24,3	51	27,6	51	27,6	26	14,1	3,18
Karyawan merasa tertantang untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan (Y1.2.3)	15	8,1	41	22,2	50	27	52	28,1	27	14,6	3,19
<b>Rata-rata indikator <i>dedikasi</i></b>											
Karyawan terlalu asyik dalam menyelesaikan pekerjaannya (Y1.3.1)	16	8,6	32	17,3	47	25,49	36	19,5	54	29,2	3,43
Karyawan menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan baik (Y1.3.2)	14	7,6	31	16,8	70	37,8	32	17,3	38	20,5	3,26
Karyawan membantu secara sukarela untuk rekan kerja dalam mencapai sasaran (Y1.3.3)	14	7,6	36	19,5	48	25,9	28	15,1	59	31,9	3,44
Karyawan menanggapi setiap kontribusi yang dibuat oleh karyawan lain (Y1.3.4)	14	7,6	38	20,5	67	36,2	25	13,5	41	22,2	3,22
<b>Rata-rata indikator <i>absorption</i></b>										<b>3,34</b>	
<b>Rata-rata variabel keterlibatan karyawan</b>										<b>3,30</b>	

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Kepemimpinan transformasional mempunyai tiga indikator *vigor*, *dedikasi*, dan *absorption*. Distribusi frekuensi variabel keterlibatan karyawan pada Tabel 14. Pernyataan responden mengenai karyawan merasa penuh energi dan semangat di tempat kerja menyatakan netral 58 (31,4%), sangat setuju 55 (29,7%), setuju 30 (16,2%), tidak setuju 27 (14,6%) dan sangat tidak setuju 15 (8,1%) dengan rata-rata sebesar 3,45. Hasil ini menyatakan bahwa karyawan penuh energi dan semangat di tempat kerja.

Tabel 14 memperlihatkan bahwa secara keseluruhan skor rata-rata variabel keterlibatan karyawan sebesar 3,30 artinya karyawan setuju bahwa keterlibatan karyawan diukur melalui *vigor*, *dedikasi*, dan *absorption*. Kontribusi paling tinggi pengaruhnya pada karyawan bekerja dengan penuh energi dan semangat di tempat kerja. Jawaban responden yang menyatakan netral 58 (31,4%), sangat setuju 55 (29,7%), setuju 30 (16,2%), tidak setuju 27 (14,6%) dan sangat tidak setuju 15 (8,1%), artinya karyawan bekerja dengan penuh energi dan semangat di tempat kerja. kontribusi paling rendah adalah karyawan bangga dengan pekerjaannya. Jawaban responden yang menyatakan setuju 51 (27,6%), netral 51 (27,6%), tidak setuju 45 (24,3%), sangat setuju 26 (14,1%), dan sangat tidak setuju 12 (6,5%), artinya karyawan bangga dengan pekerjaannya.

d. **Deskripsi Variabel Komitmen organisasi (Y2)**

Kepemimpinan transformasional mempunyai tiga indikator komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Distribusi frekuensi variabel komitmen organisasi sebagai berikut:



Tabel 15 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Karyawan merasakan rasa memiliki ( <i>belonging</i> ) yang kuat terhadap tempat bekerja (Y2.1.1)	12	6,5	28	15,1	43	23,2	70	37,8	32	17,3	3,44
Karyawan merasa ikatan emosional dengan tempat bekerja (Y2.1.2)	14	7,6	41	22,2	38	20,5	50	27	42	22,7	3,36
Karyawan melibatkan diri dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan oleh tempat bekerja (Y2.1.3)	15	8,1	38	20,5	45	24,3	48	25,9	39	21,1	3,30
Karyawan merasa tempat bekerjanya sangat berjasa (Y2.1.4)	14	7,6	43	23,2	45	24,3	44	23,8	39	21,1	3,26
<b>Rata-rata indikator komitmen afektif</b>											
kerugian lebih besar daripada manfaat yang didapatkan ketika keluar dari tempat bekerja (Y2.2.1)	24	13	43	23,2	40	21,6	39	21,1	39	21,1	3,14
karyawan bertahan di tempat bekerja karena merasa tidak ada pekerjaan ditempat lain yang sesuai (Y2.2.2)	10	5,4	35	18,9	48	25,9	67	36,2	25	13,5	3,34
Sulit memperoleh pekerjaan dengan penghasilan seperti pekerjaan sekarang (Y2.2.3)	12	6,5	30	16,2	41	22,2	52	28,1	50	27	3,53
<b>Rata-rata indikator komitmen berkelanjutan</b>											
loyalitas sangat penting untuk tetap bekerja (Y2.3.1)	17	9,2	38	20,5	39	21,1	50	27	41	22,2	3,32
Karyawan merasa bersalah apabila pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan target yang ditetapkan (Y2.3.2)	15	8,1	29	15,7	59	31,9	44	23,8	38	20,5	3,33
Karyawan merasa belum banyak memberikan kontribusi pada tempat saya bekerja (Y2.3.3)	17	9,2	35	18,9	50	27	46	24,9	37	20	3,28
Karyawan merasa permasalahan di tempat bekerja merupakan permasalahannya juga (Y2.3.4)	15	8,1	44	23,8	46	24,9	50	27	30	16,2	3,19
<b>Rata-rata indikator komitmen normatif</b>											
<b>Rata-rata variabel Komitmen Organisasi</b>											
											3,29
											3,32

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel 15 menunjukkan bahwa komitmen organisasi dengan rata-rata skor sebesar 3,32 dibentuk oleh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Kontribusi paling tinggi pada karyawan sulit memperoleh pekerjaan dengan penghasilan seperti pekerjaan sekarang. Jawaban sebaran responden menyatakan setuju 52 (28,1%), sangat setuju 50 (27%), netral 41 (22,2%), tidak setuju 30 (16,2%), dan sangat tidak setuju 12 (6,5%), artinya karyawan sangat setuju bahwa karyawan sulit memperoleh pekerjaan dengan penghasilan seperti pekerjaan sekarang. Kontribusi paling rendah pada karyawan merasa kerugian lebih besar daripada manfaat yang didapatkan ketika keluar dari tempat bekerja. Jawaban yang tersebar adalah tidak setuju 43 (23,2%), netral 40 (21,6%), sangat setuju 39 (21,1%), setuju 39 (21,1%), dan sangat tidak setuju 24 (13%), artinya karyawan merasa kerugian lebih besar daripada manfaat yang didapatkan ketika keluar dari tempat bekerja.

e. **Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y3)**

Kepemimpinan transformasional mempunyai tiga indikator yaitu *task performance*, *contextual performance* dan *adaptive performance*. Distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 16 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Karyawan mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tugas pokok (Y3.1.1)	18	9,7	28	15,1	47	25,4	37	20	55	29,7	3,45
Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan (Y3.1.2)	13	7	25	13,5	74	40	33	17,8	40	21,6	3,25
Karyawan berusaha memberikan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan tamu yang menjadi tanggung jawabnya (Y3.1.3)	16	8,6	18	9,7	41	22,2	34	18,4	76	41,1	3,56
Karyawan mampu membuat rencana kerja supaya bisa selesai tepat waktu (Y3.1.4)	13	7	22	11,9	78	42,2	39	21,1	33	17,8	3,12
<b>Rata-rata indikator task performance</b>											
Karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja yang lain (Y3.2.1)	11	5,9	34	18,4	36	19,5	61	33	43	23,2	3,49
Karyawan memiliki hubungan yang baik antar rekan kerja (Y3.2.2)	17	9,2	28	15,1	64	34,6	41	22,2	35	18,9	3,26
Karyawan mampu berkolaborasi dengan baik di tempat kerja (Y3.2.3)	11	5,9	30	16,2	56	30,3	52	28,1	36	19,5	3,29
Karyawan mampu menemukan ide-ide kreatif dalam menyelesaikan tugas (Y3.2.4)	14	7,6	33	17,8	48	25,9	41	22,2	49	26,5	3,34
<b>Rata-rata indikator contextual performance</b>											
Karyawan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu meskipun dalam keadaan mendesak (Y3.3.1)	18	9,7	28	15,1	47	25,4	37	20	55	29,7	3,57
Karyawan mampu beradaptasi secara cepat dan mencoba memahami perubahan dalam bekerja (Y3.3.2)	13	7	33	17,8	74	40	25	13,5	40	21,6	3,36
Karyawan mampu menyambut perubahan dengan pola pikir positif (Y3.3.3)	15	8,1	28	15,1	60	32,4	31	16,8	51	27,6	3,41
Karyawan mampu berhubungan dengan rekan kerja dari berbagai budaya dan latar-belakang (Y3.3.4)	19	10,3	35	18,9	50	27	42	22,7	39	21,1	3,17
Karyawan menunjukkan fleksibilitas di dalam pekerjaan (Y3.3.5)	15	8,1	26	14,1	61	33	48	25,9	35	18,9	3,19
<b>Rata-rata indikator adaptive performance</b>											
											<b>3,34</b>
<b>Rata-rata variabel kinerja karyawan</b>											
											<b>3,35</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel 16 menunjukkan bahwa variabel rata-rata kinerja karyawan sebesar 3,35 yang meliputi *task performance*, *contextual performance* dan *adaptive performance*. Kontribusi paling tinggi adalah karyawan menunjukkan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu meskipun dalam keadaan mendesak. Jawaban tersebar sangat setuju 55 (29,7%), netral 47 (25,4%), setuju 37 (20%), tidak setuju 28 (15,1%) dan sangat tidak setuju 18 (9,7%), artinya karyawan sangat setuju mampu bekerja sama dengan rekan kerja yang lain. Kontribusi paling rendah pada karyawan mampu membuat rencana kerja supaya selesai tepat waktu. Jawaban tersebar netral 78 (42,2%), tidak setuju 39 (21,1%), sangat setuju 33 (17,8%), setuju 22 (11,9%), dan sangat tidak setuju 13 (7%), artinya karyawan setuju bahwa karyawan mampu membuat rencana kerja supaya selesai tepat waktu.

## **B. Hasil Analisis SEM**

Untuk melakukan analisis inferensial dalam riset ini, teknik yang dipergunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Dalam melakukan analisis SEM, estimasi dilakukan secara bertahap yaitu tahap pertama melakukan teknik analisis faktor konfirmatori disajikan seperti berikut ini.

### **a. Uji Analisis faktor Konfirmatori Variabel Eksogen, Intervening dan Endogen**

Analisis faktor konfirmatori variabel eksogen (kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan), dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati bisa mencerminkan faktor yang dianalisis, mempunyai uji kesesuaian model signifikan, *goodness-of-fit* dan nilai lamda atau *faktor loading*.

Tabel 17 Hasil Uji Variabel Eksogen

Indikator	Variabel Laten	Factor Loading	P	Keterangan
KT1	Kepemimpinan Transformasional	0,893	0,000	Valid
KT2	Kepemimpinan Transformasional	0,895	0,000	Valid
KT3	Kepemimpinan Transformasional	0,909	0,000	Valid
PK1	Pemberdayaan Karyawan	0,905	0,000	Valid
PK2	Pemberdayaan Karyawan	0,883	0,000	Valid
PK3	Pemberdayaan Karyawan	0,896	0,000	Valid
PK4	Pemberdayaan Karyawan	0,903	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 17 menunjukkan bahwa setiap indikator dari masing-masing variabel untuk menguji analisis faktor konfirmatori dilakukan dengan melihat nilai estimate loading faktor pada output *standardized regression weights*. Nilai indikator dikatakan valid apabila loading faktor lebih besar dari nilai *cut-of* sebesar 0,5. Nilai probabilitas (p) kurang dari atau sama dengan 0,05. Indikator kepemimpinan transformasional menunjukkan faktor loading tertinggi adalah pertimbangan individu (KT3) dengan nilai 0,909. Indikator pemberdayaan karyawan yang menunjukkan faktor loading tertinggi adalah *meaning* (PK1) dengan nilai 0,905. Temuan ini menunjukkan indikator yang diuji memiliki faktor konfirmatori *loading factor* yang baik dalam membentuk dan mengoperasikan variabel laten kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan.

Model yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan dapat dirumuskan sebagai kinerja karyawan =  $\beta_1KT + \beta_2PK + Z_1$ . Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peran kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan. Apabila seorang pemimpin dapat dipercaya, pemimpin memberikan motivasi untuk menciptakan kreativitas dan menumbuhkan kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas tanggung jawab serta bekerja secara efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 18 Hasil Uji Variabel Eksogen

Indikator	Variabel Laten	Factor Loading	P	Keterangan
KK1	Keterlibatan Karyawan	0,860	0,000	Valid
KK2	Keterlibatan Karyawan	0,867	0,000	Valid
KK3	Keterlibatan Karyawan	0,843	0,000	Valid
KO1	Komitmen Organisasi	0,838	0,000	Valid
KO2	Komitmen Organisasi	0,857	0,000	Valid
KO3	Komitmen Organisasi	0,832	0,000	Valid
KKA1	Kinerja Karyawan	0,848	0,000	Valid
KKA2	Kinerja Karyawan	0,863	0,000	Valid
KKA3	Kinerja Karyawan	0,848	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 18 menunjukkan bahwa setiap indikator dari masing-masing secara signifikan dan valid membentuk variabel laten endogen (keterlibatan karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan). Nilai indikator dikatakan valid apabila loading faktor lebih besar dari nilai *cut-of* sebesar 0,5. Nilai probabilitas (p) kurang dari atau sama dengan 0,05. Indikator keterlibatan karyawan menunjukkan faktor loading tertinggi adalah dedikasi (KK2) dengan nilai 0,867. Indikator komitmen organisasi yang menunjukkan faktor loading tertinggi adalah komitmen berkelanjutan (KO2) dengan nilai 0,857. Indikator kinerja karyawan yang menunjukkan faktor loading tertinggi adalah *Contextual performance* (KKA2) dengan nilai 0,863. Temuan ini menunjukkan indikator yang diuji memiliki faktor konfirmatori loading faktor yang baik dalam membentuk dan mengoperasikan variabel laten keterlibatan karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

### C. Hasil Uji Asumsi SEM

Hasil analisis *Structural Equation Modelling* untuk variabel kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, keterlibatan karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan digambarkan dibawah ini:

## 1. Evaluasi Normalitas Data

Tujuan evaluasi normalitas data adalah untuk mengecek apakah data penelitian kita berasal dari populasi yang sebarannya normal. Data berdistribusi normal diuji melalui nilai skewness dan kurtosis, variabel yang memiliki koefisien skewness atau kurtosis dapat diperlihatkan melalui nilai dari *critical ratio*. Rasio kritis yang lebih besar dari  $\pm 2,58$  (tingkat signifikan 1%) menunjukkan distribusi yang tidak normal dan sebaliknya menunjukkan normal (Hair, 2010). Hasil uji normalitas Tabel 19 menunjukkan bahwa hasil analisis data menunjukkan semua indikator yang digunakan pada penelitian ini memiliki nilai *critical ratio skewness* antara  $\pm 2,58$ , sehingga dapat dikatakan data yang digunakan telah distribusi normal.

Tabel 19. Normalitas Full Model SEM

Indikator	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KT1	1.000	5.000	-0.337	-1.873	-0.621	-1.725
KT2	1.000	5.000	-0.313	-1.737	-0.618	-1.715
KT3	1.000	5.000	-0.462	-2.564	-0.545	-1.513
PK1	1.000	5.000	-0.436	-2.421	-0.417	-1.159
PK2	1.000	5.000	-0.286	-1.589	-0.636	-1.765
PK3	1.000	5.000	-0.389	-2.162	-0.667	-1.852
PK4	1.000	5.000	-0.426	-2.367	-0.490	-1.360
KK1	1.000	5.000	-0.388	-2.154	-0.646	-1.794
KK2	1.000	5.000	-0.284	-1.576	-0.538	-1.494
KK3	1.000	5.000	-0.380	-2.112	-0.604	-1.677
KO1	1.000	5.000	-0.409	-2.269	-0.442	-1.227
KO2	1.000	5.000	-0.320	-1.776	-0.678	-1.882
KO3	1.000	5.000	-0.461	-2.560	-0.463	-1.284
KKA1	1.000	5.000	-0.343	-1.903	-0.641	-1.781
KKA2	1.000	5.000	-0.345	-1.918	-0.586	-1.628
KKA3	1.000	5.000	-0.486	-2.501	-0.415	-1.153
Multivariate					-3.914	-1.109

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

## 2. Uji Outlier

Pemeriksaan outlier dilakukan dengan metode jarak mahalanobis (*mahalanobis distance squared*). Apabila *mahalanobis distance squared*

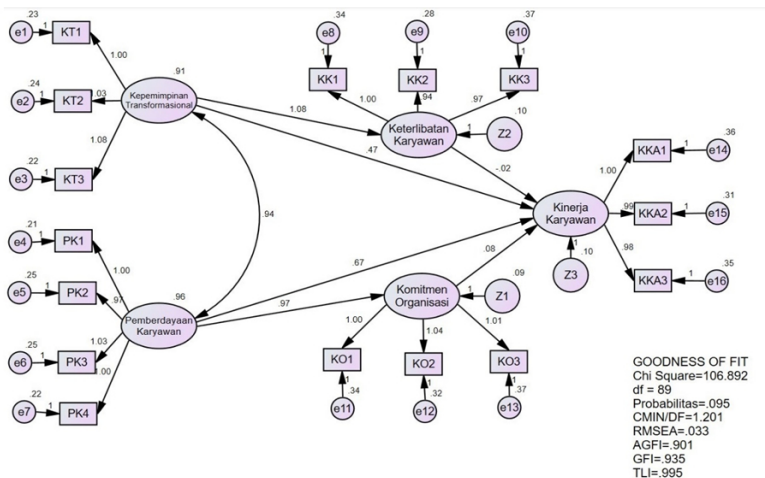
lebih besar dari nilai *chi-square* pada  $df =$  jumlah indikator dan tingkat signifikansi 0,001 maka data tersebut merupakan outlier. *mahalanobs distance* dievaluasi menggunakan  $x^2$  pada derajat bebas dengan jumlah indikator dalam penelitian ini adalah 16, sehingga untuk mencari nilai *mahalanobs distance*  $X^2(16, 0,0001) = 45,9249$ . Pada penelitian ini untuk melihat data outlier melalui output *mahalanobs d-squared* pada lampiran. Dari output hasil lampiran dapat diketahui bahwa nilai *mahalanobs d-square* semuanya lebih kecil dari 45,9249 sehingga dapat disimpulkan tidak ada data yang outlier.

### 3. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas disajikan pada lampiran. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai korelasi diantara indikator penelitian tidak melebihi 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi multikolinieritas.

### 4. Hasil Analisis Goodness of Fit SEM

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empiric. Hasil pengujian *goodness of fit overall model*, diberikan pada gambar dan tabel di bawah ini



Gambar 3. Pengujian Full Model Penelitian



Berdasarkan analisis dengan menggunakan data awal sebanyak 185, maka hasilnya dapat disajikan dalam gambar 3. Analisis kesesuaian model (model fit), setelah dilakukan evaluasi terhadap asumsi *Struktural Equation Modelling* (SEM), selanjutnya evaluasi terhadap kesesuaian model dengan menggunakan berbagai kriteria *Goodness-of-fit*. Pada Gambar 3, ada dua konstruk eksogen dan ada tiga konstruk endogen terdiri atas kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan. Tiga konstruk endogen terdiri atas keterlibatan karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, selanjutnya dibantu program AMOS versi 23.00 mengkonversi gambar dalam bentuk persamaan menghasilkan beberapa nilai indeks *Goodness-of-fit*. Kriteria penerimaan model structural dilakukan membandingkan ukuran nilai *cut of* yang disarankan. Nilai indeks *Goodness-of-fit* dibandingkan nilai *cut-of* (Hair et al., 2010). Hasil perbandingan nilai indeks *Goodness-of-fit* SEM dan nilai *cut-of* seperti pada tabel 20.

**Tabel 20.** Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices Overall* Model SEM

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
X <sup>2</sup> Chi-Square	Diharapkan kecil	106,892	Fit
Sign Probability	≥ 0,05	0,095	Fit
CMIN/DF	< 2.00	1,201	Fit
AGFI	≥ 0,90	0,901	Fit
GFI	≥ 0,90	0,935	Fit
TLI	≥ 0,95	0,995	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,033	Fit

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 20 menunjukkan hasil pengujian model structural bahwa dapat disimpulkan model fit, karena persyaratan kesesuaian model SEM dapat dipenuhi. Penilaian terhadap model penelitian selanjutnya dilakukan menggunakan model persamaan struktural dengan bantuan program AMOS versi 23.00.

## D. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai probabilitas ( $p$ ), bila nilai  $p$  lebih dari atau sama dengan 0,05 dikatakan ada pengaruh yang signifikan. Pengujian kesesuaian model persamaan struktural seperti dijelaskan sebelumnya menunjukkan bahwa model sudah *fit* karena telah memenuhi *cut-off value*, sehingga model tersebut dianggap layak untuk menguji hipotesis. Sebagai dasar untuk menguji hipotesis digunakan critical ratio (c.r) dari hasil output *regression weight*. Hipotesis penelitian akan diterima apabila  $p$  value < dari signifikansi sebesar 5% maka hipotesis nol tersebut ditolak. Hasil pengujian hipotesis dengan AMOS 23.00 disaji pada Tabel 21 sebagai berikut:

Tabel 21. Hasil Analisis *Regression Weight*

Variabel		Koefisien Jalur	C.R.	P	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	→ Keterlibatan Karyawan	1,078	19,632	0,000	Signifikan
Pemberdayaan Karyawan	→ Komitmen Organisasi	0,967	19,361	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional	→ Kinerja Karyawan	0,471	1,955	0,049	Signifikan
Pemberdayaan Karyawan	→ Kinerja Karyawan	0,666	2,792	0,005	Signifikan
Keterlibatan Karyawan	→ Kinerja Karyawan	0,020	1,992	0,048	Signifikan
Komitmen Organisasi	→ Kinerja Karyawan	0,082	3,127	0,002	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

### 1. Kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan menghasilkan nilai C.R (*critical ratio*) sebesar 19,632 dengan *p-value* sebesar 0,000. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikan statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan

karyawan dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama bisa diterima dan terbukti.

## **2. PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI**

Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi menghasilkan nilai C.R sebesar 19,361 dengan *p-value* sebesar 0,000. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikan statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik pemberdayaan karyawan dilakukan, akan meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua bisa diterima dan terbukti.

## **3. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai C.R sebesar 1,955 dengan *p-value* sebesar 0,049. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikan statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional dilakukan, akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai C.R sebesar 2,792 dengan *p-value* sebesar 0,005. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikan statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik pemberdayaan karyawan dilakukan, akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga bisa diterima dan terbukti.

#### 4. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai C.R sebesar 1,992 dengan *p-value* sebesar 0,048. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikan statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik keterlibatan karyawan dilakukan, akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai C.R sebesar 3,127 dengan *p-value* sebesar 0,002. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikan statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik komitmen organisasi dilakukan, akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat bisa diterima dan terbukti.

Pengujian pengaruh tidak langsung digunakan dari beberapa hasil pengujian pengaruh langsung. Secara lengkap hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 22.

Tabel 22. Hasil Penaksiran Parameter dari Model

	Variabel			Koefisien		
	Eksogen	Intervening	Endogen	Direct	Indirect	Total
H1	X1 Kepemimpinan Transformasional	Y1 Keterlibatan Karyawan		1,078		
H2	X2 Pemberdayaan Karyawan	Y2 Komitmen organisasi		0,967		
H3	X1 Kepemimpinan Transformasional		Y3 Kinerja Karyawan	0,471		
	X2 Pemberdayaan Karyawan		Y3 Kinerja Karyawan	0,666		
H4		Y1 Keterlibatan Karyawan	Y3 Kinerja Karyawan	0,020		
		Y2 Komitmen organisasi	Y3 Kinerja Karyawan	0,082		
H5	X1 Kepemimpinan Transformasional	Y1 keterlibatan karyawan	Y3 Kinerja Karyawan	0,471	$1,078 \times 0,020 = 0,02156$	0,492
	X2 Pemberdayaan Karyawan	Y2 komitmen organisasi	Y3 Kinerja Karyawan	0,666	$0,967 \times 0,082 = 0,079$	0,745

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

## 5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi

Pada Tabel 22 dapat dijelaskan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan memiliki nilai koefisien total sebesar 0,492 dan lebih besar dari pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,471. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel keterlibatan karyawan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dapat diterima dan terbukti.

Pengaruh tidak langsung pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi memiliki nilai koefisien total sebesar 0,745 dan lebih besar dari pengaruh langsung pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,666. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima bisa diterima dan terbukti.

## **E. PEMBAHASAN**

### **1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpegaruh positif terhadap keterlibatan karyawan hotel bintang empat di Jawa Tengah. Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan keterlibatan karyawan hotel, dapat dijelaskan bahwa keterlibatan karyawan yang ditunjukkan adanya energi dan semangat pada diri karyawan dalam melakukan pekerjaan serta pemimpin membantu dalam mendorong karyawan untuk menyelesaikan setiap permasalahan. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Karyawan dengan keterlibatan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik pada organisasi. Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh AlKahtani et al., (2021), Murray & Holmes, (2021), Ruiz-Palomo et al., (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan hotel memiliki jam kerja yang panjang, tunjangan yang relatif sedikit, stress kerja yang besar, serta tuntutan persyaratan pekerjaan yang seluruhnya berakibat negatif pada komitmen kerja jangka panjang karyawan. Salah satu usaha dalam merendahkan tingkatan turnover merupakan berupaya membuat karyawan senantiasa merasa ikut serta serta merasa mempunyai organisasi. Riset terdahulu yang dicoba oleh

Asgar et al., (2020); Buil et al., (2019) melaporkan keterlibatan kerja mempengaruhi positif serta signifikan terhadap kinerja apalagi mengalami tidak berpindah pekerjaan. Keterlibatan kerja menciptakan pengalaman yang memuaskan, suasana positif yang berhubungan dengan pekerjaan dan upaya kerja yang progresif. Hal ini diperkuat dengan pendapat Ganji et al. (2021), bahwa pengalaman serta emosi positif ini menunjukkan bahwa hasil kinerja karyawan lebih baik, membuat atasan lebih dihormati, serta kecil kemungkinan meninggalkan organisasi (Ganji et al., 2021).

## **2. Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi**

Pemberdayaan karyawan merupakan pendekatan demokratis dimana pimpinan mendorong karyawan untuk melibatkan diri dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan. Pemberdayaan karyawan dibentuk dari empat indikator yaitu *meaning* yang mengacu pada sejauh mana karyawan memiliki rasa tujuan mengenai hubungan pribadi dengan pekerjaannya, kompetensi yang mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, *self-determination* yang mengacu pada sejauh mana karyawan memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaannya dan *impact* mengacu pada kepercayaan karyawan untuk dapat mempengaruhi sistem organisasi (kuo, 2010). Organisasi membebaskan karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan untuk mengembangkan hal inisiatif yang dimiliki karyawan supaya merasa berkontribusi dalam bekerja di organisasi, serta meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bose & Khaimah (2018), Saleem et al., (2019), Hanaysha (2016) bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Karyawan hotel dituntut agar bekerja dengan baik sesuai dengan peraturan dan target yang sudah ditetapkan oleh pihak manajemen. Jika pihak manajemen kurang perhatian terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak maksimal dapat memperlambat pencapaian terhadap tujuan perusahaan

### **3. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpin transformasional digambarkan dari pertimbangan individu, stimulasi intelektual dan pengaruh idealis. Kepemimpinan transformasional digambarkan oleh pertimbangan individu yang mana pimpinan mampu mendorong karyawan dalam menyelesaikan masalah dengan cara baru, sehingga dapat meningkatkan kinerja yang tergambarkan dari perspektif karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja. Pemimpin transformasional merupakan kemampuan yang dimiliki pimpinan untuk mempengaruhi karyawan sehingga karyawan akan percaya, meneladani dan menghormati pimpinan serta memotivasi karyawan dengan membuat karyawan lebih sadar akan pentingnya hasil pekerjaan, mendorong karyawan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan diri sendiri. Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Al-Amin (2017), Buil et al. (2019) menemukan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pemberdayaan karyawan dibentuk oleh empat indikator yaitu *meaning, competence, self-determination* dan *impact*. *Self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan. Karyawan memiliki peluang untuk mengerjakan tugas tanggung jawab secara mandiri dengan memberikan peluang kepada karyawan yang tinggi, mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan merasa dengan meningkatkan keandalan dirinya untuk meningkatkan kompetensi dalam bekerja disertai komitmen diri kepada organisasi akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan Azka et al., (2011) dan Buil et al. (2019) menunjukkan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **4. Pengaruh keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Keberhasilan dari organisasi tidak lepas dari peran karyawan yang terlibat didalamnya. Dengan keterlibatan karyawan yang baik maka produktivitas



dan kualitas kerja akan meningkat dan akhirnya akan menunjang tercapainya tujuan organisasi. Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan Eliyana et al., (2019), Hadian Nasab & Afshari (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi digambarkan dari komitmen berkelanjutan tercermin dari akan tetap berada pada organisasi karena merasa jika keluar dari organisasi akan sulit untuk mendapatkan salary seperti yang didapatkan saat ini selain itu untuk mencukupi kebutuhan ekonomi keluarga. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan lebih baik kinerjanya dan juga akan lebih lama bertahan. Konsep Luthans (2012) menyatakan komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas dari karyawan kepada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan Kim et al., (2019) dan Ignatius Jeffrey & Bakri (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan berhak mendapatkan umpan balik atas kinerja yang telah berikan terhadap perusahaan. Hal ini juga didukung dengan pendapat Nugroho et al, (2021) bahwa kinerja (*performance*) karyawan adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan karyawan tidak akan merasa puas ketika hasil pekerjaan cenderung kurang baik dalam proses pengerjaannya. Apalagi karyawan dalam industri perhotelan sangat penting karena memiliki kontak langsung dengan pelanggan dan juga karyawan industri perhotelan yang menyenangkan pelanggannya (Prasetio et al., 2015).

## **5. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi**

Kepemimpinan transformasional secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung. Hal ini disebabkan oleh peran keterlibatan karyawan sebagai mediasi dapat lebih

meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan menyatakan bahwa apa yang dikerjakan penting untuk diri sendiri sehingga mempunyai semangat dalam menyelesaikan permasalahan. Kinerja karyawan yang baik akan membawa keuntungan bagi perusahaan, karena kinerja seorang karyawan akan berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pencapaian kinerja berupa tujuan dari hasil kinerja karyawan yang optimal, kemampuan bertahan di tengah persaingan bisnis. Organisasi dapat dikatakan berhasil, apabila organisasi tanggap dan paham dengan perkembangan mampu beradaptasi dan menyelesaikan permasalahan serta menjadikan pelajaran yang hendak mendatang untuk pihak manajemen.

Pemberdayaan karyawan secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung. Hal ini disebabkan oleh peran komitmen organisasi sebagai mediasi dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan. Keyakinan dan penerimaan seseorang pada nilai-nilai pekerjaan dan bersedia bertahan dalam pekerjaan itu. Komitmen karyawan pada organisasi yang tinggi lebih cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi. Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan Murray & Holmes (2021), Ruiz-Palomo et al., (2020); AlKahtani et al., (2021), Bose & Khaimah (2018), Saleem et al., (2019), Al-Amin (2017), Buil et al. (2019), Azka et al., (2011), Buil et al. (2019), Eliyana et al., (2019), Hadian Nasab & Afshari, (2019), Kim et al., (2019), Ignatius Jeffrey & Bakri (2018) mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja mediasi keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi.



## KESIMPULAN

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil analisis data serta pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformational dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan pada hotel bintang di Jawa Tengah
2. Pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada hotel bintang di Jawa Tengah
3. Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada hotel bintang di Jawa Tengah
4. Keterlibatan karyawan dan Komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada hotel bintang di Jawa Tengah
5. Kepemimpinan Transformasional dan pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi pada hotel bintang di Jawa Tengah

## B. Saran

Sesuai dengan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disampaikan, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Secara Teoritis
  - a. Untuk pengembangan hasil penelitian ini dapat memperkaya referensi dan konsep dari model kinerja karyawan
  - b. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan perlu melakukan kajian terhadap variabel-variabel yang belum termuat dalam penelitian ini. Hal ini dapat dimaksudkan agar peneliti selanjutnya bisa berbeda obyek, tempat, dan tambahan variabel yang lain.
2. Secara Praktis:
  - a. General Manajer  
General Manajer hotel selaku pimpinan hotel hendaknya memperhatikan prinsip kebijakan sesuai dengan nilai-nilai organisasi, memberikan pelatihan keterampilan, memberikan motivasi untuk menumbuhkan rasa bangga pada karyawan menjadi bagian karyawan hotel dan membuat rencana pekerjaan secara efektif untuk karyawan agar kinerja karyawan meningkat.
  - b. Bagi karyawan  
Bagi karyawan, hendaknya karyawan meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam bekerja, karyawan hendaknya memiliki rasa bangga menjadi bagian karyawan hotel, karyawan hendaknya menyadari bahwa organisasi telah memberikan manfaat secara materiil dan manfaat lain yang belum tentu didapatkan pada organisasi yang lain.

## C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan saat pandemic covid-19, sehingga hasil penelitian akan berbeda apabila dilakukan penelitian setelah atau sebelum terjadinya covid-19 serta penelitian ini hanya menganalisis variabel kinerja pada level individu yaitu kinerja karyawan saja. Sehingga untuk riset di masa depan dimungkinkan untuk mengungkap hal yang luas seperti kinerja pada level tim atau organisasi.

# DAFTAR PUSTAKA

- Aguiar-Quintana, T., Nguyen, H., Araujo-Cabrera, Y., & Sanabria-Díaz, J. M. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management*, 94(June 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102868>
- Al-Amin, M. (2017). Leadership and Employee Performance. *North South Business Review*, 7(2), 28–40. <https://doi.org/10.4324/9781315271255-9>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., Borgogni, L., Alessandri, G., Psikologi, D., Roma, U. S., Borgogni, L., Psikologi, D., & Roma, U. S. (2018). *Menguji model dinamis dari dampak modal psikologis keterlibatan kerja dan kinerja pekerjaan.*
- AlKahtani, N. S., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, October, 813–822. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.022>
- Anwar Sanusi. (2016). *Metode Penelitian Bisnis* (Vol. 6). Salemba Empat.
- Aon Hewitt. (2013). 2013 Trends in Global Employee Engagement. *Aon Hewitt Consulting Performance, Reward & Talent.*
- Asghar, M., Gull, N., Tayyab, M., Zhijie, S., & Tao, X. (2020). Polychronicity at work: Work engagement as a mediator of the relationships between job outcomes. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(October), 470–478. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.002>
- Azka, G., Tahir, M. Q., M, A. K., & Syed, T. H. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.126>

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bose, I., & Khaimah, R. Al. (2018). Employee Empowerment and Employee Performance: An Empirical Study on Selected Banks in UAE. *Journal of Applied Management and Investments*, 7(2), 71–82. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.23260.69765>
- Budhi Pamungkas Gautama, Yulawati, A. K., Nurhayati, N. S., Fitriyani, E., & Pratiwi, I. I. (2020). Pengembangan Desa Wisata Melalui Pendekatan Pemberdayaan Masyarakat. *BERNAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(4), 355–369. <https://doi.org/10.31949/jb.v1i4.414>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Campbell, C. J., Wesley, C. E., Campbell, C. J., & Wesley, C. E. (1993). Measuring security price performance using daily NASDAQ returns. *Journal of Financial Economics*, 33(1), 73–92.
- CAMPBELL, J. P., McHENRY, J. J., & WISE, L. L. (1990). Modeling Job Performance In A Population Of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations*, 42(1), 166–179. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China* 2018 12:1, 12(1), 1–28. <https://doi.org/10.1186/S11782-018-0044-8>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Commer, P. J., Sci, S., & Dinc, M. S. (2017). Organizational Commitment Components and Job Performance: Mediating Role of Job Satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 773–789.
- 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*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Ganji, S. F. G., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R., & Syed, J. (2021). Analyzing the Impact of Diversity Management on Innovative Behaviors through Employee Engagement and Affective Commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 649–667.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(5), 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>



- Hair, Joseph F., C. Black, W. J. Babin, B., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hariyono, T. A., Sanusi, A., & Triatmanto, B. (2017). The Effect of Transformational Leadership, Organizational Commitment and Empowerment on Managerial Performance Through Organizational Citizenship Behavior at PT. Cobra Direct Sale Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention ISSN*, 6, 23–31.
- Hasibuan, S. M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/MANEGGIO.V1I1.2243>
- Hengxuan, O., Saldamli, A., & Gursoy, D. (2021). International Journal of Hospitality Management Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors : Moderating effects of working-from-home. *International Journal of Hospitality Management*, 98(July), 103020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103020>
- Huang, S. (Sam), Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>
- Huntsman, D., Greer, A., Murphy, H., & Haynes, S. (2021). Enhancing adaptive performance in emergency response: Empowerment practices and the moderating role of tempo balance. *Safety Science*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105060>
- Ignatius Jeffrey, & Bakri, I. M. A. (2018). Impact Of Job Design And Organizational Culture On Employee Engagement As Mediating

- Variable In Improving Employee Performance. *International Journal of Current Advanced Research*, 7(5), 13056–13062. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24327/ijcar.2018> //dx.doi.org/10.24327/ijcar.2018.13062.2316
- Jackson, L. J. (2014). *The work engagement and job performance relationship: Exploring the mediating effect of trait emotional intelligence*.
- Joushan, Shindie Aulia, Syamsul, Muhammad, Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN ( Persero ) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or “nice to have”? *Sustainability (Switzerland)*, 11(4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su11041050>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Marta, I. A., Supartha, I. W. G., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. M. A. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031–1040. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031>

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. Scientific Research Publishing. [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3017488](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3017488)
- Meyer, J. P., & Allen, M. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miner, J. B. (2015). Transformational Leadership Theory: Bernard Bass. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, 377–402. <https://doi.org/10.4324/9781315702018-30>
- Mir, M. M., Khan, A., & Abbas, Q. (2020). Transformational Leadership Style and Talent Retention in Pakistani Banks: A Serial Multiple Mediation Model. *Etikonomi*, 19(1), 63–76. <https://doi.org/10.15408/etk.v19i1.11264>
- Mondiani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 46–54. <https://doi.org/10.14710/JAB.V1I1.4317>
- Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063163>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97(June), 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Pablo Zoghbi-Manrique-de-Lara, & JM., T.-D. (2017). Task and contextual performance as reactions of hotel staff to labor outsourcing: The role of procedural justice. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.09.007>

- Padave, P., Kanekar, R., & chande, K. (2021). Empirical study on organisational commitment of employees in Indian Hotel Industry. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.654>
- Rayan, A. R. M., Sebaie, A. S. M., & Ahmed, N. A. (2018). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship between the Empowering Leadership Behavior and Work Engagement: A Study Applied on the Cement Sector in Upper Egypt. *International Journal of Business and Management*, 13(12), 18. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n12p18>
- Ricky W. Griffin, G. M.-G. B. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Mary Coulter. (2012). *Management* (Eleventh E). Pearson Education, Inc. [https://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)
- Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A., & García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102637. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102637>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- 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*. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189–206. <https://doi.org/10.35808/ijeba/227>
- Sulistiono, D., Hermawan, A., & Sukmawati, A. (2020). the Effect of Empowerment and Employee Engagement on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Its Impact on Performance of Ptpn V. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 16(3), 142–152. <https://doi.org/10.17358/jma.16.3.142>
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Suwena, I. K., & Widyatmaja, I. G. N. (2017). *Pengetahuan Dasar Ilmu Pariwisata*. Pustaka Larasan.
- Tetik, N. (2016). The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i2/2026>
- Tisu, L., Lupina, D., Virgani, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Tripathi, P. M., Srivastava, S., Singh, L. B., Kapoor, V., & Solanki, U. (2021). A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(July 2020), 12–25. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.007>
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction.

*Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(July), 10–22.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>

- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Wang, X., Yan, Y., Sun, Z., & Liu, C. (2014). The Vortical Structures in the Rear Separation and Wake Produced by a Supersonic Micro-Ramp. *Flow, Turbulence and Combustion 2014* 93:1, 93(1), 25–36. <https://doi.org/10.1007/S10494-014-9531-Y>
- Yoety, O. (2008). Ekonomi pariwisata: introduksi, informasi, dan aplikasi. [https://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=xJDn\\_EfA1woC&oi=fnd&pg=PP3&dq=Ekonomi+pariwisata:+introduksi,+informasi,+dan+aplikasi+Oka+A.+Yoeti&ots=jmSuykgMkB&sig=5NHxsaUSzSS3fsN\\_-bOcg3zeWgU](https://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=xJDn_EfA1woC&oi=fnd&pg=PP3&dq=Ekonomi+pariwisata:+introduksi,+informasi,+dan+aplikasi+Oka+A.+Yoeti&ots=jmSuykgMkB&sig=5NHxsaUSzSS3fsN_-bOcg3zeWgU)



# PROFIL PENULIS



**Krisnawati Setyaningrum Nugraheni, S.TP., MM.**

Tempat lahir Kudus, 18 Juli 1990. Ia anak pertama dari dua bersaudara. Lulus S-1 di program studi Ilmu dan Teknologi Pangan Universitas Sebelas Maret tahun 2012. Lulus Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) tahun 2016. Untuk saat ini penulis bekerja sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI). Penulis menyelesaikan pendidikan di Universitas Sebelas Maret Surakarta tahun 2012, kemudian penulis melanjutkan pendidikan kembali untuk bidang Magister Manajemen yang selesai pada tahun 2016 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI). Penulis Aktif melakukan penelitian dan menulis artikel ilmiah yang berikatan dengan manajemen kinerja sumber daya manusia.

---



**Boge Triatmanto**, lahir di Banyuwangi 23 Maret 1966, saat ini sebagai staf penganjar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang. Lektor Kepala di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia ini S1 dan S2 diselesaikan di Universitas Merdeka Malang. Menyelesaikan S3 di Universitas Brawijaya tahun 2009. Aktif di Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat 2003 -2011, sejak 2010

hingga saat ini aktif meneliti dan melakukan pengabdian masysrakat dengan pendanaan KemendkbudRistek. Berbagai publikasi jurnal ilmiah telah banyak dihasilkan baik pada Jurnal Internasional (Scopus) maupun nasional terakreditasi. Saat ini menjabat Kepala Pusat Penelitian di LPPM, dan juga sebagai Ka. Prodi S3 Ilmu Ekonomi Universitas Merdeka Malang.





