

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA BERBASIS KETERIKATAN KERJA,
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PEMBERDAYAAN STRUKTURAL**

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

NAJMAH

NIM: 20402000031

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2022**

LEMBAR PENGESAHAN

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KETERIKATAN KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN STRUKTURAL

Disusun Oleh :
NAJMAH
NIM: 20402000031

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 8 April 2022

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Penguji I



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si

Penguji II



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM

Pembimbing,



UNISSULA
جامعة سلطان ابي بكر

Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 8 April 2022



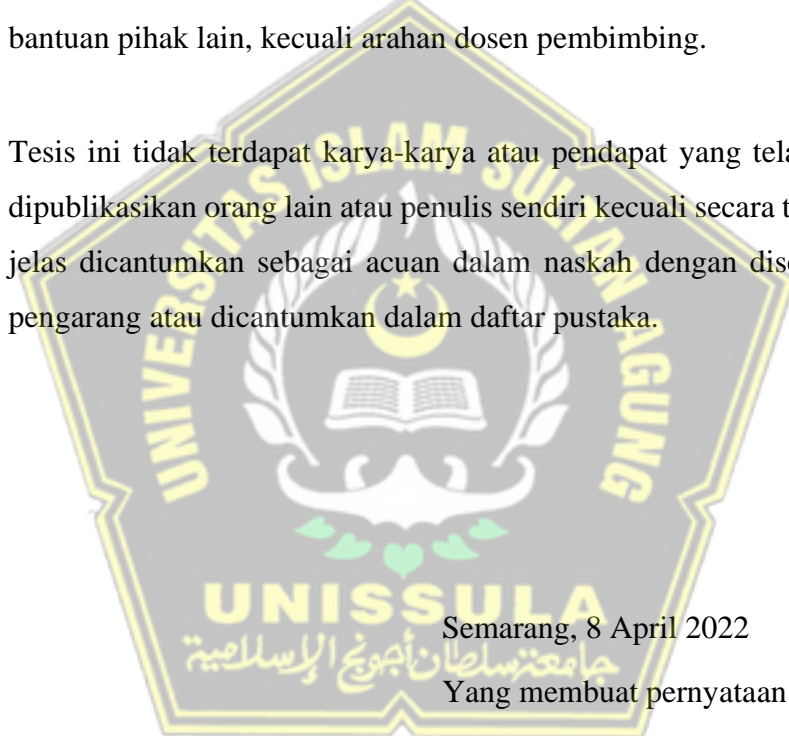
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
MAGISTER MANAJEMEN
UNISSULA

Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, Msi
Ketua Program Studi Magister Manajemen

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister Manajemen), baik di Universitas Islam Sultan Agung Semarang maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Tesis ini berisi rumusan dan gagasan dari penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain atau penulis sendiri kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang atau dicantumkan dalam daftar pustaka.



Semarang, 8 April 2022

Yang membuat pernyataan

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Najmah', is written over the watermark.

Najmah

NIM: 20402000031

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Najmah

NIM : 20402000031

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KETERIKATAN KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN STRUKTURAL

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif, untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 8 April 2022

Yang menyatakan,


Najmah



ABSTRACT

Strategy to enhance human resource performance is important for every organization in order to ensure its sustainability in global competitive world. Organization needs to recognize the key factors which play fundamental role in improving performance so that the efforts are effective and right on target. Transformational leadership and structural empowerment are two factors which have important role. The aim of this study is to analyze the effect of transformational leadership and structural empowerment on human resource performance through work engagement. The population in this study is employees of operational department in a furniture manufacturing company in Semarang, Central Java, Indonesia. The operation department was chosen as the object of research, considering that operations are the core department of a company. The sampling technique used in this study was purposive random sampling which required minimum 95 respondents. The research instrument used on this study was questionnaire which distributed to 100 respondents. Partial Least Square (PLS) was used as data analysis technique. The results showed that transformational leadership has positive and significant effect on work engagement, transformational leadership has positive and significant effect on human resource performance, structural empowerment has positive and significant effect on work engagement, structural empowerment has positive and significant effect on human resource performance and work engagement has positive and significant effect on human resource performance. Work engagement also found to mediate the influence of transformational leadership and structural empowerment on human resource performance.

Keywords: Human Resource Performance, Transformational Leadership, Structural Empowerment, Work Engagement

ABSTRAK

Strategi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia penting bagi setiap organisasi untuk memastikan keberlanjutannya dalam dunia persaingan global. Organisasi perlu mengenali faktor-faktor kunci yang memainkan peran mendasar dalam meningkatkan kinerja sehingga upaya yang efektif dan tepat sasaran. Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural merupakan dua faktor yang memiliki peran penting. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural terhadap kinerja sumber daya manusia melalui work engagement. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian operasional pada sebuah perusahaan manufaktur furniture di Semarang, Jawa Tengah, Indonesia. Departemen operasi dipilih sebagai objek penelitian, mengingat operasi merupakan departemen inti dari suatu perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive random sampling dengan jumlah responden minimal 95 orang. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dibagikan kepada 100 responden. Partial Least Square (PLS) digunakan sebagai teknik analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, pemberdayaan struktural berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja, pemberdayaan struktural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Keterikatan kerja juga ditemukan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kata kunci: Kinerja Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Struktural, Keterikatan Kerja.

PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'alla, atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Keterikatan Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan Struktural”, dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana (S2) pada program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis mengaturkan banyak terima kasih dan penghormatan yang setinggi-tingginya kepada:

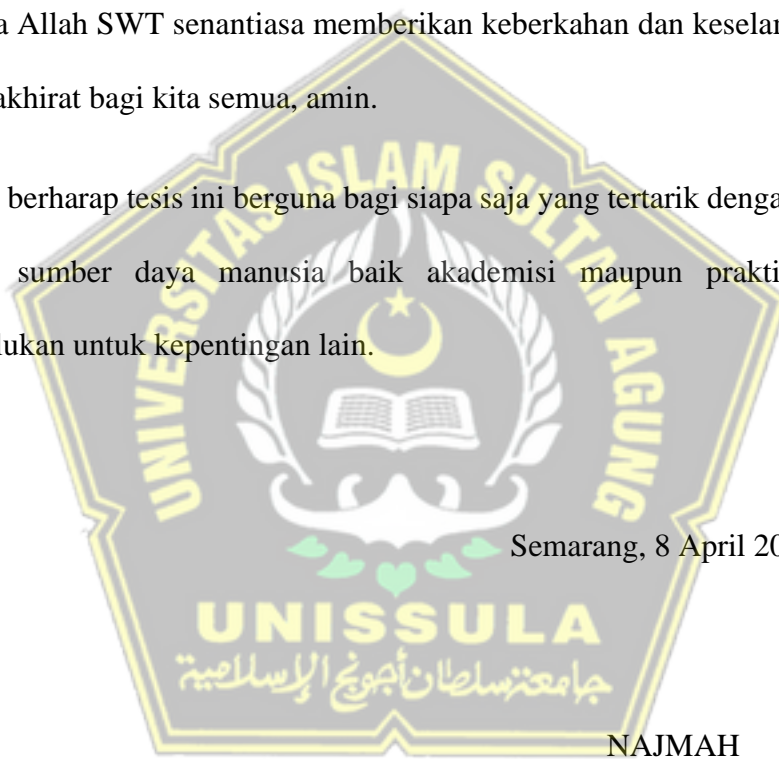
1. Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D. sebagai dosen pembimbing akademik yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan berharga selama proses pembuatan tesis sehingga dapat selesai dengan baik.
2. Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si dan Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM. selaku dosen penguji tesis yang telah memberikan masukan-masukan untuk penyempurnaan tesis ini.
3. Para dosen Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan program Magister Manajemen.
4. Kedua orangtuaku tercinta, untuk doa-doa yang tiada henti dipanjatkan bagi anak-anaknya.
5. Keluargaku tercinta, suami dan anak-anakku Zidan & Zafira untuk dukungan dan semangat yang diberikan selama penulisan tesis ini.

6. Manajemen PT. ScanCom Indonesia dan ScanCom Group yang memberikan kesempatan belajar dengan beasiswa studi S2 ini dan dukungan yang diberikan selama proses berjalan.
7. PT. Mamagreen Pasific atas kesempatan yang diberikan bagi penulis untuk melakukan penelitian guna penyusunan tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan keberkahan dan keselamatan di dunia dan di akhirat bagi kita semua, amin.

Penulis berharap tesis ini berguna bagi siapa saja yang tertarik dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia baik akademisi maupun praktisi atau yang memerlukan untuk kepentingan lain.

Semarang, 8 April 2022



NAJMAH

DAFTAR ISI

JUDUL	1
LEMBAR PENGESAHAN	2
LEMBAR PERNYATAAN	3
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH.....	4
ABSTRACT	5
ABSTRAK	6
PENGANTAR	7
DAFTAR ISI.....	9
DAFTAR GAMBAR	11
DAFTAR TABEL.....	12
DAFTAR LAMPIRAN.....	13
BAB I.....	14
PENDAHULUAN	14
1.1 Latar Belakang Penelitian	14
1.2 Perumasan Masalah	20
1.3 Tujuan Penelitian.....	20
1.4 Manfaat Penelitian.....	21
1.4.1. Manfaat Akademik	21
1.4.2. Manfaat Praktis	21
BAB II.....	22
KAJIAN PUSTAKA.....	22
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	22
2.2. Keterikatan Kerja.....	25
2.3. Kepemimpinan Transformasional.....	27
2.4. Pemberdayaan Struktural	30
2.5. Model Empirik Penelitian	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
3.1. Jenis Penelitian.....	34
3.2. Populasi dan Sampel	34
3.3. Sumber dan Jenis Data	35
3.4. Metode Pengumpulan Data	36
3.5. Variabel dan Indikator.....	36
3.6. Teknik Analisis.....	38
3.6.1. Analisa Deskriptif Statistik	38
3.6.2. Partial Least Square (PLS)	38
3.6.2.1. Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	39
3.6.2.2. Uji Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>).....	40
3.6.2.3. Uji Pengaruh Tidak Langsung	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
4.1. Deskripsi Variabel	43
4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian	43
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif	46
4.2. Pembahasan	53
4.2.1 Analisis Data.....	53
4.2.2 Pengujian Hipotesis	64

4.2.3 Pembahasan Hipotesis	68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	77
5.1 Simpulan.....	77
5.1.1 Masalah Penelitian	77
5.1.2 Simpulan Hipotesis.....	77
5.2 Implikasi Teoritis	80
5.3 Implikasi Manajerial.....	81
5.4 Keterbatasan Penelitian	84
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	84
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN	91
Lampiran 1: Kuesioner.....	91
Lampiran 2 : Uji Validitas (Outer Loadings).....	94
Lampiran 3 : Uji Reliabilitas Composite Reability dan Cronbach's Alpha dan Uji Nilai AVE	94
Lampiran 4 : Uji Discriminant Validity (Cross Loadings)	95
Lampiran 5 : Nilai Akar AVE.....	96
Lampiran 6 : Nilai R Square	96
Lampiran 7 : Nilai f Square.....	96
Lampiran 8 : Pengujian Hipotesis.....	97
Lampiran 9 : Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	97



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 : Data Pengiriman PT. Mamagreen Pasific	18
Gambar 2. 1 : Model Empirik Penelitian	33
Gambar 4. 1: Model Uji Validitas.....	55



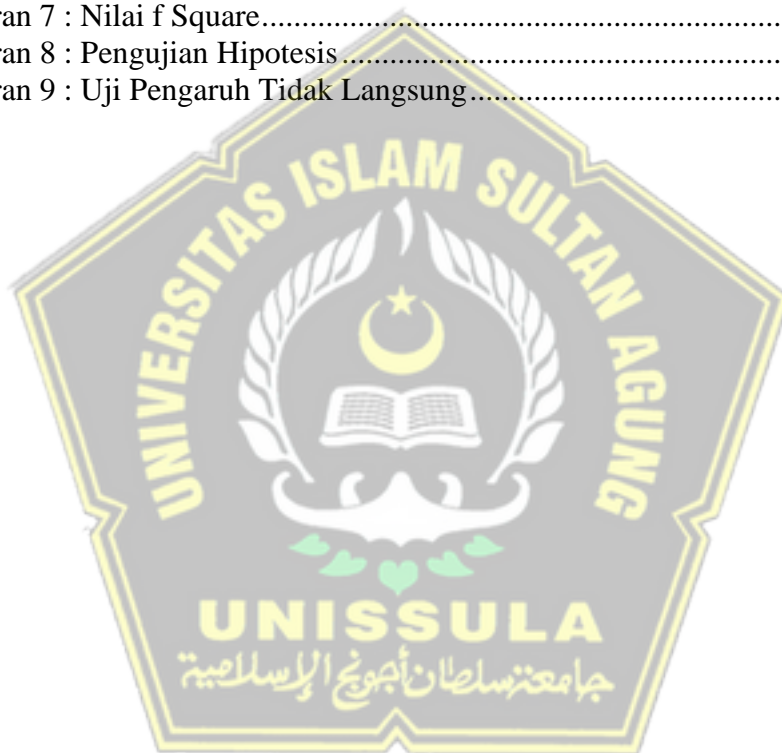
DAFTAR TABEL

Tabel 1 1: Data Pasokan Barang Mentah dan Data Pengiriman	19
Tabel 3 1: Data Responden	35
Tabel 3 2 : Variabel dan Indikator Penelitian	36
Tabel 3 3 : Interval Skor Kuesioner	38
Tabel 4. 1 : Usia Responden	43
Tabel 4. 2: Jabatan Responden.....	44
Tabel 4. 3 : Jenis Kelamin Responden.....	44
Tabel 4. 4: Masa Kerja Responden	45
Tabel 4. 5 : Tabel Pendidikan Responden.....	46
Tabel 4. 6: Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	48
Tabel 4. 7: Deskriptif Variabel Pemberdayaan Struktural	49
Tabel 4. 8: Deskriptif Variabel Keterikatan Kerja	50
Tabel 4. 9: Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.....	52
Tabel 4. 10: Hasil Uji Validitas.....	54
Tabel 4. 11: Hasil Uji <i>Cronbach's Alpha</i> , <i>Composite Reliability</i> dan <i>AVE</i>	56
Tabel 4. 12: Hasil Nilai <i>Cross Loadings</i>	58
Tabel 4. 13: Nilai Akar <i>AVE</i>	59
Tabel 4. 14: Nilai <i>R Square</i>	60
Tabel 4. 15: Nilai <i>F Square</i>	62
Tabel 4. 16: Hasil <i>Path Coefficient</i>	65
Tabel 4. 17: Hasil Pengukuran Pengaruh Tidak Langsung.....	67

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner.....	91
Lampiran 2 : Uji Validitas (Outer Loadings).....	94
Lampiran 3 : Uji Reliabilitas Composite Reability dan Cronbach's Alpha dan Uji Nilai AVE	94
Lampiran 4 : Uji Discriminant Validity (Cross Loadings)	95
Lampiran 5 : Nilai Akar AVE.....	96
Lampiran 6 : Nilai R Square	96
Lampiran 7 : Nilai f Square.....	96
Lampiran 8 : Pengujian Hipotesis.....	97
Lampiran 9 : Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	97



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam bisnis global yang kompetitif saat ini, dibutuhkan lebih dari sekadar menindaklanjuti keberhasilan jalannya roda operasional saja tetapi bagi organisasi yang ingin terus meningkatkan keuntungan dan keberlangsungan organisasi membutuhkan suatu usaha pengembangan bisnis untuk dapat bertahan dalam persaingan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pengembangan bisnis dapat dilakukan diantaranya adalah dengan melakukan inovasi produk, pemanfaatan teknologi tinggi, peningkatan pelayanan dan yang tidak kalah penting adalah peningkatan kinerja sumber daya manusia sebagai landasan organisasi menjalankan aktivitas bisnisnya, disini pengelolaan sumber daya manusia sangat berperan dalam peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia merupakan sumber penting bagi keunggulan kompetitif organisasi (Bowen & Ford, 2002).

Saat ini organisasi secara global menyadari bahwa kinerja sumber daya manusia adalah strategi imperatif. Kinerja biasanya didefinisikan sebagai sejauh mana seorang anggota organisasi berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (2016) , Kinerja adalah hasil kerja sumber daya manusia dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya Robbins (2006) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya

menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Oleh karena itu kinerja sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam keberhasilan menempatkan organisasi di depan pesaing.

Kepemimpinan merupakan isu penting untuk mencapai kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat menggerakkan atau meningkatkan respon bawahan terhadap perubahan-perubahan dalam organisasi sehingga kinerja sumber daya manusia dapat tercapai. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu paradigma yang paling dominan dalam literatur kepemimpinan kontemporer (Judge & Piccol, 2004).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui inspirasi, dan perilaku positif untuk meningkatkan komitmen anggota dalam organisasi (Yukl, 1999). Transformasionalisme diwakili dalam karisma, dorongan kreatif dan perhatian kepada individu (Bass & Avolio, 1994). Selanjutnya, kepemimpinan transformasional memiliki efek positif yang kuat pada hasil kerja karyawan (Mackenzie et al., 2001). Para ahli mencatat bahwa para pemimpin transformasional ini berhubungan positif dengan kinerja karyawan, komitmen karyawan, kepuasan, kinerja individu dan kelompok, efektivitas organisasi dan orientasi pelanggan karyawan (Demir & Budur, 2019).

Beberapa penelitian terdahulu sepakat menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Top et al., 2020) dan (Atmojo, 2012), tetapi penelitian (Khalifa Elgelal

& Noermijati, 2014) menyatakan hasil yang berbeda yaitu bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini mendorong penelitian selanjutnya untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pemberdayaan struktural (*structural empowerment*) juga merupakan faktor penting lainnya dalam pencapaian kinerja sumber daya manusia dalam organisasi. Pemberdayaan struktural adalah suatu pemberdayaan di lingkungan kerja yang memberi sumber daya manusia akses ke informasi, sumber daya, dukungan, dan kesempatan untuk belajar dan berkembang (Kanter 1993). Pemberdayaan struktural adalah kebijakan dan struktur yang memberi sumber daya manusia lebih banyak otonomi dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan.

Sumber daya manusia akan merasa diberdayakan secara psikologis setelah dia merasa karyanya bermakna, merasa percaya diri dengan kemampuan dan kapasitasnya untuk melakukan pekerjaannya, menikmati kebebasan menentukan pencapaian hasil yang diinginkan, dan berpikir bahwa dia berkontribusi pada lingkungan kerja dengan keterampilan dan pengetahuan yang dia miliki, hal tersebut menjadi faktor pendukung untuk peningkatan kinerja sumber daya manusia, hal ini sesuai dengan hasil beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara pemberdayaan struktural dan kinerja sumber daya manusia (Jaffery & Farooq, 2015).

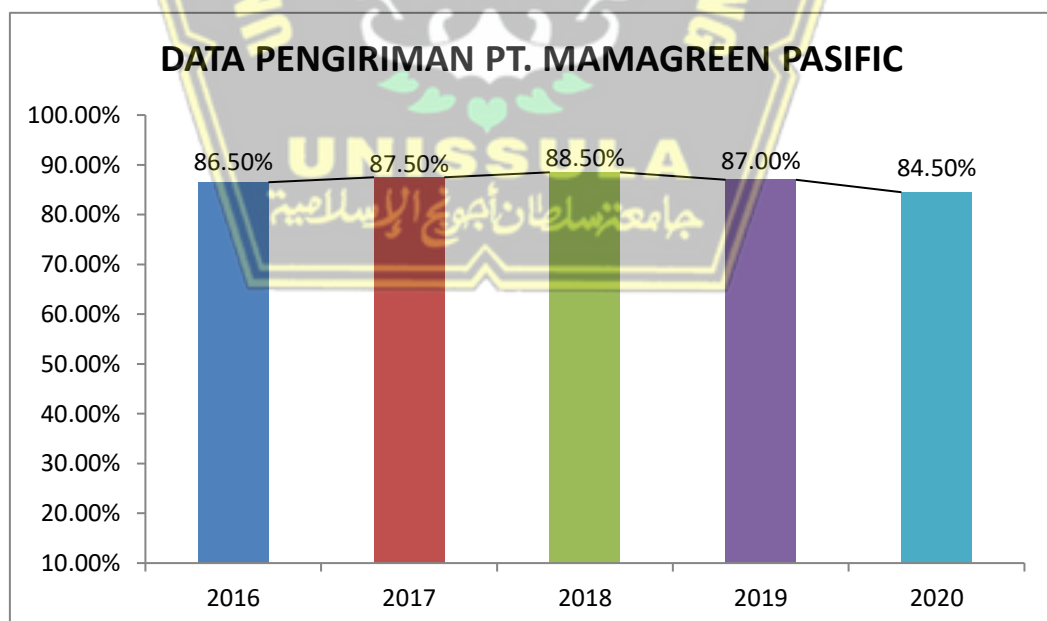
Keterikatan kerja (*work engagement*) yang merupakan prediktor yang sangat baik dari kinerja sumber daya manusia. Keterikatan kerja dapat didefinisikan sebagai "keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan

dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan" (W. Schaufeli et al., 2002). Keterikatan kerja adalah ketika seorang individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki tingkat energi yang tinggi, sangat antusias dengan pekerjaannya, dan benar-benar tenggelam dalam aktivitas pekerjaannya sehari-hari serta menemukan arti dalam bekerja dan mempunyai kebanggaan telah menjadi bagian dari suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Keterikatan kerja dianggap sebagai antitesis positif dari kelelahan (*burnout*). Individu yang tidak mempunyai keterikatan kerja akan merasa kelelahan sedangkan individu yang terikat memiliki energi yang luar biasa dan hubungan efektif dengan pekerjaannya; mereka memandang pekerjaan sebagai tantangan bukannya stres dan tuntutan (W. B. Schaufeli, 2012). Keterikatan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia, keterikatan kerja merupakan suatu perilaku kerja yang dapat ditumbuh kembangkan melalui gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan sumber daya manusia dalam lingkungan kerja sehingga dapat memicu adanya peningkatan kinerja sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan penelitian (Kim et al., 2019) dimana hasil penelitian mengungkapkan efek mediasi yang signifikan dari keterikatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja mempunyai efek mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja terbukti melalui hasil analisis. Dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kinerja apabila melalui keterikatan kerja (Jefany, 2018). Selain itu penelitian lain menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan secara statistik

antara pemberdayaan struktural dengan keterlibatan kerja (Mahmoud, F. & Hussein, 2013).

PT. Mamagreen Pasific adalah perusahaan PMA yang bergerak dibidang perdagangan ekspor furniture untuk pasar Amerika Serikat dan Eropa, perusahaan ini telah berdiri selama 20 tahun dan merupakan salah satu perusahaan furniture yang cukup besar di Semarang yang terus berinovasi untuk menghasilkan produk-produk furniture yang berkualitas tinggi sehingga mampu bersaing dalam pasar global industri furniture yang mana sampai saat ini masih menghadapi tantangan terkait kinerja sumber daya manusia pada Departemen Operasional, hal ini tercermin dari laporan data pengiriman barang jadi selama 5 tahun terakhir ini yaitu tahun 2016 - 2020 yang belum mencapai target yang ditentukan seperti dapat dilihat pada gambar 1.1 dibawah ini.



Gambar 1. 1 : Data Pengiriman PT. Mamagreen Pasific

Tidak tercapainya target pengiriman barang jadi di PT. Mamagreen Pasific bukan dikarenakan kurangnya pasokan barang mentah, hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 dimana data pasokan barang mentah lebih besar dari data pengiriman barang jadi yang siap dikirim ke pelanggan selama kurun waktu 5 tahun yaitu 2016 – 2020.

Tabel 1 1: Data Pasokan Barang Mentah dan Data Pengiriman

Deskripsi	2016	2017	2018	2019	2020
Pasokan barang mentah	211	209	214	210	205
Data Pengiriman	173	175	177	174	169

Berdasarkan uraian, data gambar dan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa PT. Mamagreen Pasific mempunyai permasalahan terkait kinerja sumber daya manusia pada Departemen Operasional yaitu dengan tidak tercapainya target pengiriman barang. Peningkatan sumber daya manusia tidak bisa lepas dari peran penting kepemimpinan di departemen operasional yang merupakan departemen dengan jumlah sumber daya manusia terbanyak di perusahaan manufaktur, peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat dilakukan dengan meningkatkan interaksi antara pimpinan dengan sumber daya manusia melalui gaya kepemimpinan transformasional. Peran penting lain yang berpengaruh pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di departemen operasional adalah adanya suatu pemberdayaan struktural yang merupakan akses untuk kesempatan belajar dan berkembang, memperoleh informasi, dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan sehingga akan muncul semangat untuk mencapai hasil terbaik. Dengan adanya pemberdayaan struktural tersebut, sumber daya manusia di Departemen

Operasional diharapkan dapat bekerja lebih mandiri dan berkembang keahlian yang dimiliki.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan perbedaan hasil studi (research gap) dan fenomena gap, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia berbasis keterikatan kerja, kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural”

Pertanyaan penelitian (research question) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana keterikatan kerja mempengaruhi peningkatan kinerja sumber daya manusia
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi peningkatan kinerja sumber daya manusia
3. Bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya.
4. Bagaimana pemberdayaan struktural mempengaruhi keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya.
5. Bagaimana pemberdayaan struktural mempengaruhi peningkatan kinerja sumber daya manusia.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural dalam meningkatkan keterikatan kerja.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional, pemberdayaan struktural dan keterikatan kerja dapat mendorong kinerja sumber daya manusia.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Akademik

Secara akademik studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui keterikatan kerja (*work engagement*), kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi perusahaan dapat digunakan sebagai referensi dan bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui keterikatan kerja (*work engagement*), kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia umumnya didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat melakukan tugas tertentu yang diberikan oleh atasan. Ini juga berkaitan dengan hasil yang dihasilkan oleh pemberi kerja tertentu dalam suatu organisasi. (Fuertes et al., 2020) menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia dikaitkan dengan pencapaian setiap sumber daya manusia sesuai dengan aturan, peraturan, atau harapan yang berbeda dari organisasi atau pemberi kerja

Semangat dan komitmen sumber daya manusia akan meningkat ketika sumber daya manusia dan manajer dalam organisasi melakukan pekerjaan mereka secara efektif dengan melakukan berinteraksi dengan sumber daya manusia dimana hal tersebut memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia karena bertindak sebagai sumber motivasi dan pengetahuan baru, atau keterampilan (Jiang et al., 2020). Menurut Fahmi (2017) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Marwansyah (2012) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sedangkan menurut Sudarmanto (2011) kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku

yang relevan dengan tujuan organisasi. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu Ruky (2011). Adapun kinerja menurut Robbins (2001) adalah tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan dengan manajemen dan divisi yang ada dalam organisasi

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan tolak ukur atau cerminan bagi organisasi untuk melihat pencapaian organisasi akan target yang ditentukan, semakin meningkat kinerja sumber daya manusia maka dapat dipastikan target organisasi akan tercapai. Kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh pada kinerja organisasi.

Untuk mengukur tingkat kinerja sumber daya manusia, perlu dilakukan penilaian kinerja oleh organisasi sebagai dasar organisasi melakukan pengambilan keputusan, perbaikan dan peningkatan yang diperlukan pada sumber daya organisasi yaitu terutama sumber daya manusia sebagai asset paling penting dalam organisasi, finansial dan fasilitas penunjang kerja, untuk itu dibutuhkan kriteria untuk mengevaluasi sejauh mana kinerja individu memenuhi tujuan organisasi (Sonntag & Frese, 2002).

Untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja sumber daya manusia, beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada referensi penelitian terdahulu (Bacong & Encio, 2017) yang meliputi : (1) Perilaku kerja inovatif yaitu perilaku kerja yang berfokus pada terwujudnya ide menjadi perilaku. Scott et al. (2011) secara komprehensif mendefinisikan perilaku kerja inovatif yaitu

tahapan individu dalam menemukan masalah dan membentuk ide sebagai solusi, mencari dukungan untuk ide yang diajukan, dan realisasi ide dengan cara menciptakannya. (2). Hubungan positif yaitu suatu hubungan yang menciptakan sikap saling menghormati, menghargai dan dialog yang konstruktif diantara karyawan, menyelesaikan masalah secara kolaboratif dan membangun norma-norma positif ditempat kerja. Menurut (Sanjaya & Indrawati, 2014) menyebutkan bahwa diperlukan adanya hubungan yang terbina dengan baik antar sesama sumber daya manusia dan atasan dengan bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia di perusahaan. (3). Prioritas kerja, bahwa sumber daya manusia mampu membuat prioritas kerja sehingga dapat bekerja secara efisien (4). Pencapaian target yaitu sumber daya manusia mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan atau mencapai kuantitas pekerjaan yang telah ditentukan. Menurut Robbins (2016) kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. (5). Pencapaian deadline yaitu mampu mencapai target pekerjaan dengan rentang waktu yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Pencapaian deadline adalah merupakan ketepatan waktu bagi sumber daya manusia dalam penyelesaian pekerjaannya. Menurut Robbins (2016), Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang ditetapkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. (6). Kualitas pekerjaan yaitu kemampuan sumber daya manusia dalam menjaga dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya. Kualitas kerja karyawan dapat diukur

dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan Robbins (2016).

2.2. Keterikatan Kerja

Konsep keterikatan kerja pada awalnya muncul sebagai upaya untuk mengurangi kelelahan (burnout) dan meningkatkan hiburan dengan menghubungkan sumber daya manusia dengan pekerjaan mereka dan menciptakan semangat tim yang berkontribusi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Jeung, 2011). Dalam hal ini, konsep ini tercapai ketika menyeimbangkan kebutuhan fisik dan kondisi kerja melalui keterikatan (Macey & Schneider, 2008).

Keterikatan kerja dapat didefinisikan sebagai 'penciptaan' peluang untuk komunikasi yang lebih mudah dan lebih luas diantara para karyawan dan juga pembentukan lingkungan yang mendorong dan memotivasi sumber daya manusia dalam memenuhi keinginan untuk berkomunikasi dengan pekerjaan mereka, sebagai tambahan untuk kepedulian terhadap kinerja yang baik (MacLeod, Quinn & Clarke, 2009). Keterikatan kerja dijelaskan sebagai konsep motivasi, dimana energi fisik, kognitif dan emosional seseorang diarahkan ke pekerjaan (Kahn W., 1990).

Keterikatan kerja juga didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penyerapan (absorption)" (W. B. Schaufeli, 2012). Semangat ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat

bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang, dan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Akhirnya, penyerapan ditandai dengan konsentrasi penuh dan tenggelam dengan pekerjaan seseorang, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Keterikatan kerja juga dianggap sebagai antitesis positif dari burnout, berlawanan dengan mereka yang menderita kelelahan, sumber daya manusia yang terlibat memiliki rasa hubungan yang energik dan efektif dengan pekerjaan mereka; bukannya stres dan menuntut mereka melihat pekerjaan mereka sebagai tantangan. Dengan demikian, keterlibatan ditandai oleh energi, keterlibatan dan efektivitas, yang merupakan kebalikan langsung dari tiga dimensi burnout – kelelahan, sinisme, dan pencapaian yang berkurang (Maslach & Leiter, 1997).

W. Schaufeli et al. (2002) menyatakan bahwa indikasi adanya keterikatan kerja ditunjukkan dengan: (1) Berpikir positif dan puas dengan pekerjaan. (2) Memiliki ketahanan energi dan mental saat bekerja. (3) Merasakan signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. (4) Terkonsentrasi penuh dan tenggelam dalam pekerjaannya (5) Seseorang mengalami kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan. Sumber daya manusia yang terikat dengan pekerjaannya adalah sumber daya manusia yang penuh perhatian, terhubung, terintegrasi, dan fokus pada kinerja tugas mereka. Mereka lebih terbuka kepada orang lain, bersedia menjalin hubungan dengan orang lain di tempat kerja, dan banyak lagi cenderung

membawa seluruh diri mereka untuk menjalankan peran pekerjaan mereka (Kahn W., 1990). Hal ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kašpárková et al., 2018) yang menyatakan bahwa karyawan yang terikat dengan pekerjaannya berkinerja lebih baik dibandingkan dengan mereka yang kurang terikat.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diusulkan dalam penelitaian ini adalah:

H1: Keterikatan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas sumber daya manusia, kepuasan, motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia.

Kepemimpinan transformasional melibatkan upaya mengembangkan sumber daya manusia, mendukung mereka, mendorong motivasi dan moralitas, dan memenuhi kebutuhan mereka (Ismail et al., 2009). Selanjutnya, (Bass & Avolio, 1994) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam menjembatani kesenjangan antara pemimpin dan pengikut untuk mengembangkan pemahaman yang jelas tentang minat, nilai, dan tingkat motivasi pengikut.

Kepemimpinan transformasional secara luas dikenal dengan gaya kepemimpinan yang memotivasi dengan visi organisasi yang jelas dan dicapai dengan mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan para pengikut,

merasakan kebutuhan mereka, dan membantu mereka mengungkap potensi mereka (Fitzgerald & Schutte, 2010).

Terdapat empat komponen yang menjadi karakteristik dalam kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), yang pertama adalah pengaruh ideal yang membuat seorang pemimpin menjadi panutan, seseorang yang ingin ditiru oleh seorang pengikut. Sifat kepemimpinan ini mempengaruhi pengikut untuk percaya pada pemimpin mereka dan bekerja lebih keras untuk mereka.

Komponen kedua adalah motivasi inspirasional, yang mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi kepercayaan, motivasi, dan tujuan pada pengikut. Seorang pemimpin transformasional dengan jelas menerjemahkan visi masa depan yang jelas, mengomunikasikan harapan para pengikut dan menunjukkan komitmen yang tulus terhadap visi yang telah ditetapkan. Perilaku motivasi inspirasional dianggap terkait dengan atribut penyerapan, aspek ketiga dari keterlibatan kerja.

Komponen ketiga adalah stimulasi intelektual yang diproyeksikan oleh para pemimpin untuk menginspirasi inovasi dan kreativitas dan mendorong pengikut untuk partisipasi, pimpinan yang menampilkan perilaku stimulasi intelektual dapat mempengaruhi keterlibatan sumber daya manusia dalam pekerjaan.

Komponen keempat dikenal sebagai pertimbangan individu yang mengajak para pemimpin untuk fokus pada pertumbuhan pengikut dan kebutuhan spesifik. Di tempat kerja, pengikut membutuhkan tingkat dukungan yang berbeda berdasarkan tujuan yang mereka kerjakan. Seorang pemimpin transformasional menyadari itu dan menghasilkan alat pendukung yang disesuaikan seperti konseling,

pendampingan dan pembinaan untuk membantu para pengikut (Bass, 1997). Melalui empat komponen diatas, pemimpin transformasional dapat mengubah perilaku anggota dan mendorong mereka untuk melebihi harapan (Bass & Avolio, 1994). Efektivitas kepemimpinan transformasional telah diperiksa dalam banyak penelitian teoretis dan empiris, yang menunjukkan bahwa itu meningkatkan dan memengaruhi kinerja anggota dan membantu perilaku (Chun et al., 2016). Kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu topik kepemimpinan yang paling aktif dipelajari sehubungan dengan kepemimpinannya potensi untuk memfasilitasi kinerja individu, tim, dan organisasi tingkat tinggi (Bass, 1997).

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional ini memiliki hubungan dengan konstruksi keterikatan kerja seperti misalnya kepercayaan pada pemimpin, dukungan dari pemimpin, dan mengembangkan budaya bebas menyalahkan adalah elemen keamanan psikologis, yang mendorong keterikatan di tempat kerja (Kahn W., 1990). Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:

H2: *Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia*

H3: *Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya.*

2.4. Pemberdayaan Struktural

Pemberdayaan struktural merupakan praktik pengelolaan dan kebijakan yang bertujuan untuk memberikan kekuatan dari manajemen kepada staff, yang berfokus pada manajemen praktis dan kebijakan yang diberikan oleh manajemen atas dan distribusikan melalui kekuatan, otoritas untuk membuat keputusan, pendelegasian, dan tanggung jawab kepada tingkat organisasi yang lebih rendah (Kassim et al., 2012).

Ellis and Hartley (2001) menentukan bahwa pemberdayaan sebagai sebuah proses dari suatu kondisi-kondisi di dalam organisasi dan bukan dari karakteristik pribadi. Menurut Melhem (2004), Pemberdayaan struktural adalah membebaskan seseorang dari kontrol yang ketat oleh adanya instruksi, kebijakan, dan perintah, serta memberikan kebebasan untuk mengambil tanggung jawab terhadap ide-ide yang diberikan kepada pihak manajemen atas keputusan dan tindakan yang diberikan di tempat kerja

Pemberdayaan struktural di tempat kerja memegang peranan penting dalam membentuk dan meningkatkan kualitas kerja karyawan pada suatu organisasi dan bahwa lingkungan kerja yang menyediakan kesempatan untuk belajar, adanya akses informasi, dukungan, dan sumber daya merupakan suatu pemberdayaan (Kanter,1993).

Kesempatan mengacu pada akses untuk penghargaan dan kesempatan-kesempatan pengembangan professional untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian melalui partisipasi dalam kegiatan-kegiatan seperti kepanitiaan, konferensi dan program-program training. Informasi mengacu pada pengetahuan

mengenai kebijakan-kebijakan organisasi dan tujuan-tujuan dan juga data, pengetahuan tehnik dan pengalaman dibutuhkan untuk bekerja secara efektif. Dukungan mengacu pada masukan dan panduan dari rekan kerja, bawahan dan atasan sedangkan sumber daya mengacu pada kesediaan pasokan dan perlengkapan, dana dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tujuan organisasi.

Kanter (1993) menggambarkan kekuasaan sebagai "kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu, untuk memobilisasi sumber daya". Dia berpendapat bahwa memberdayakan kondisi kerja (yaitu, peluang, informasi, dukungan dan sumber daya instrumental) mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara yang berarti. Ketika pemberdayaan tersebut ada dalam organisasi maka karyawan lebih mungkin terlibat, hal ini sesuai dengan penelitian Laschinger dan Finegan (2005) yang menemukan bahwa pemberdayaan struktural mempunyai pengaruh yang positif dengan keterikatan kerja. Sebuah studi yang diadakan oleh Boamah & Laschinger (2015) mendemonstrasikan bahwa pemberdayaan struktural dan modal psikologis terkait dengan keterikatan kerja yang lebih besar. Pemberdayaan struktural merupakan komponen yang tepat untuk menentukan prestasi kerja dan kepuasan kerja (Sarmiento et al., 2004).

Pemberdayaan struktural merupakan upaya untuk memberdayakan dan mengoptimalkan sumber daya manusia guna memunculkan potensi dan modalitas sumber daya manusia sehingga dalam menyelesaikan pekerjaannya menjadi mandiri dan meningkatkan kinerjanya.

Sumber daya manusia dalam organisasi diberikan kesempatan, kepercayaan, tanggung jawab dan wewenang untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan rencana pekerjaan menjadi komitmen dari karyawan itu sendiri. Sumber daya manusia yang diberdayakan bersedia menerima tanggung jawab dan bersedia meningkatkan pekerjaan serta relasi sehari-hari (Arthur, 1994). Pemberdayaan struktural memberikan sumber daya manusia beberapa tingkat tanggung jawab dan otonomi untuk membuat keputusan terkait dengan tugas-tugas yang diberikan organisasi.

Sumber daya manusia yang menunjukkan banyak hal pemberdayaan terkait pekerjaan dapat dilihat dari kinerja dan kepuasan kerjanya, sedangkan, sumber daya manusia dengan kepuasan kerja yang lebih rendah dapat mengalami pergantian yang sering yang menjadi mahal bagi organisasi karena proses perekrutan yang panjang dan pelatihan sumber daya manusia yang baru (Nedd, 2006). Selanjutnya Laschinger and Havens (1997) menyebutkan bahwa sumber daya manusia yang merasa lingkungan kerjanya diberdayakan; merasakan pengalaman kekuatan di tempat kerja. Beberapa penelitian telah mengeksplorasi otonomi sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam kinerja dan kepuasan kerja (Wagner et al., 2010).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesa yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:

H4: Pemberdayaan struktural berpengaruh positif terhadap keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya.

H5: Pemberdayaan struktural berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, pemberdayaan struktural dan keterikatan kerja. Sedangkan keterikatan kerja dibangun oleh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural



Gambar 2. 1 : Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Menurut Sugiyono (2017), explanatory research merupakan metode penelitian yang bertujuan menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Adapun variabel-variabel tersebut mencakup: kepemimpinan transformasional, pemberdayaan struktural, keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Menurut Sugiyono (2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Mamagreen Pasific pada departemen operasional dengan total populasi sebanyak 286 orang.

Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hair (2020) dimana jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali minimal 5 – 10. yaitu $19 \times 5 = 95$. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sesuai dengan kuesioner yang disebar yaitu sebanyak 100 responden atau sama dengan 35% dari

total populasi di departemen operasional yang disebarkan secara random dengan rincian sampel sebagai berikut:

Tabel 3 1: Data Responden

Departemen	Laki-Laki	Perempuan	Total
Supervisor	7	0	7
Team Leader	10	0	10
QC	18	0	18
Karyawan Pabrik	47	18	65
TOTAL	82	18	100

Dalam penelitian ini sampel diambil dengan menggunakan teknik purposive sampling dengan menetapkan kriteria tertentu yang harus dipenuhi sampel dalam penelitian ini yaitu sumber daya manusia dengan masa kerja lebih dari 1 tahun.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup: kepemimpinan transformasional, pemberdayaan transformasional, keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah karyawan serta identitas responden diperoleh dari PT. Mamagreen Pasific, dan referensi yang berkaitan dengan studi ini seperti jurnal penelitian sebelumnya dan buku-buku pendukung.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Studi ini metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner menggunakan *google form* yang disebarakan kepada sumber daya manusia departemen operasional di PT. Mamagreen Pasific. Instrumen-instrumen yang digunakan pada kuesioner adalah menyangkut variabel kualitas kepemimpinan transformasional, pemberdayaan struktural, keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel tersebut mencakup: kepemimpinan transformasional, pemberdayaan struktural, keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia.. Adapun masing-masing indikator nampak pada tabel dibawah ini:

Tabel 3 2 : Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kepemimpinan Transformasional	<ol style="list-style-type: none">1. Idealisme pemimpin2. Visi pemimpin3. Stimulasi intelektual pemimpin4. Perhatian individu dari pemimpin	(Bass, 1997)

No	Variabel	Indikator	Sumber
2.	Pemberdayaan Struktural		
	Pemberdayaan sumber daya manusia melalui adanya akses informasi (tujuan dan target perusahaan), dukungan (arahan dan bantuan) , sumber daya (penyediaan finansial, material, waktu dan barang-barang yang dibutuhkan dalam bekerja) dan kesempatan belajar (meningkatkan pengetahuan dan keterampilan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya akses informasi 2. Adanya dukungan 3. Tersedianya sumber daya 4. Adanya kesempatan belajar 	Kanter (1993)
3.	Keterikatan Kerja		
	Suatu bentuk pencurahan tenaga dan ikatan secara fisik dan emosional yang bertujuan untuk menghasilkan kerja professional dan optimal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merasa bangga dengan pekerjaan 2. Memiliki ketahanan energi saat bekerja 3. Merasakan antusias terhadap pekerjaannya 4. Konsentrasi penuh dengan pekerjaan 5. Terikat penuh dengan pekerjaan 	W. Schaufeli et al. (2002)
4.	Kinerja Sumber Daya Manusia		
	Pencapaian hasil kerja yang dihasilkan sumber daya manusia sesuai dengan target tugas yang dibebankan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu berperilaku inovatif 2. Mampu membangun hubungan positif 3. Mampu membuat prioritas kerja 4. Mencapai target 5. Mencapai deadline 6. Mencapai kualitas pekerjaan 	(Bacong & Encio, 2017)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Tabel 3 3 : Interval Skor Kuesioner

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Analisa Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini, analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan dari **100** responden terhadap variabel – variabel penelitian ini yaitu kinerja sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional, pemberdayaan struktural dan keterikatan kerja.

3.6.2. Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan berdasarkan *variance* atau *component-based structural equation modeling*. PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel. Tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan atau membangun teori (Ghozali

& Latan, 2015). Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model*.

3.6.2.1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (Ghozali & Latan, 2015).

1. *Covengent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara item score/indikator dengan score konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada cross loading antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan

indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari average variance extracted (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai discriminant validity yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2015). Dalam Ghozali & Latan (2015) menjelaskan uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50

3. *Reliability*

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai composite reliability maupun cronbach alpha di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.2. Uji Model Pengukuran (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

1. R-Square

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness-fit model. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Square 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

2. F-Square

Uji f-square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai f-square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan, 2015).

3. Estimate for path coefficients

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode bootstrapping (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.3. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping menggunakan smartPLS 3.0. Dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu keterikatan kerja (*work engagement*). Variabel intervening dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) jika nilai T statistik lebih besar dibandingkan dengan T tabel dan P value lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Variabel

4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada Departemen Operasional di PT. Mamagreen Pasific sebuah Perusahaan Modal Asing (PMA) yang bergerak di bidang perdagangan ekspor furniture untuk pasar Amerika Serikat dan Eropa. Total responden sebanyak 100 orang dengan karakteristik sebagai berikut:

4.1.1.1 Usia Responden

Tabel 4. 1 : Usia Responden

Usia	Frekuensi (f)	Persentase (%)
24 - 30 Tahun	20	20%
31 - 35 Tahun	13	13%
36 - 40 Tahun	31	31%
41 - 45 Tahun	21	21%
46 - 55 Tahun	15	15%
Total	100	100%

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan data pada tabel di atas terlihat bahwa usia responden sebagian besar berusia di atas 30 tahun dengan total 80%, dan sisanya yang berusia di bawah 30 tahun kebawah sebesar 20%. Hal ini menunjukkan jika sebagian besar usia responden yang mewakili karyawan Departemen Operasional berusia senior.

4.1.1.2 Jabatan Responden

Tabel 4. 2: Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Karyawan Pabrik	65	65%
Quality Controller	18	18%
Team Leader	10	10%
Supervisor	7	7%
Total	100	100%

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan data pada tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar responden adalah Karyawan Pabrik sebesar 65% sedangkan sisanya 35% terdiri dari Quality Controller, Team Leader dan Supervisor. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di Departemen Operasional adalah operator atau karyawan pabrik.

4.1.1.3 Jenis Kelamin Responden

Tabel 4. 3 : Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Laki-Laki	82	82%
Perempuan	18	18%
Total	100	100%

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan data pada tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 82%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Departemen Operasional didominasi oleh laki-laki, mengingat jenis pekerjaan di bidang manufaktur furnitur yang masih lebih banyak menggunakan tenaga kerja laki-laki.

4.1.1.4 Masa Kerja Responden

Tabel 4. 4: Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1 - 5 Tahun	16	16%
6 - 10 Tahun	26	26%
11 - 15 Tahun	16	16%
16 - 20 Tahun	23	23%
21 - 25 Tahun	19	19%
Total	100	100%

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan data pada tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar responden merupakan pekerja senior yang sudah berpengalaman dengan masa kerja lebih dari 6 tahun hingga 25 tahun sebesar 84%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Departemen Operasional memiliki masa kerja yang lama sehingga mereka cukup paham untuk memberikan penilaian terkait dengan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan sisanya yang dibawah 6 tahun adalah pekerja junior yang pengalamannya masih sedikit.

4.1.1.5 Pendidikan Responden

Tabel 4. 5 : Tabel Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
SMP	5	5%
SMA	86	86%
Diploma/Sarjana	9	9%
Total	100	100%

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan data pada tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar responden berpendidikan terakhir SMA sebesar 86%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Departemen Operasional memiliki tingkat pendidikan yang cukup baik.

4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif

Jawaban responden akan dikelompokkan secara deskriptif statistik berdasarkan hitungan interval dengan jenjang 1 – 5 dengan interval terendah yaitu 1 (sangat tidak setuju) dan interval tertinggi yaitu 5 (sangat setuju), sedangkan untuk mendapatkan nilai indeks pada jawaban responden dapat diperoleh dari angka rentang skala (RS) dengan rumus sebagai berikut menurut Riyanto & Hatmawan (2020).

$$RS = \frac{m - n}{b}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5}$$

$$RS = 0.8$$

Keterangan:

RS : Rentang Skala

m : Skor tertinggi dalam kuesioner

n : Skor terendah dalam kuesioner

b : Jumlah pilihan jawaban

Hasil dari perhitungan rentang skala (RS) tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata (mean) untuk setiap indikator dalam variabel penelitian yaitu jarak antar kategori sebesar 0,80 sehingga diklasifikasikan kategori berdasarkan rentang skala menurut Riyanto & Hatmawan (2020) sebagai berikut :

- Rentang skala $1,00 \leq \text{rerata} < 1,80$ dikategorikan “sangat rendah”
- Rentang skala $1,80 \leq \text{rerata} < 2,60$ dikategorikan “rendah”
- Rentang skala $2,60 \leq \text{rerata} < 3,40$ dikategorikan “cukup”
- Rentang skala $3,40 \leq \text{rerata} < 4,20$ dikategorikan “tinggi”
- Rentang skala $4,20 \leq \text{rerata} < 5,00$ dikategorikan “sangat tinggi”

4.1.2.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki empat indikator yang diadopsi dari Bass (1997) yaitu idealisme pemimpin (KT1), visi pemimpin (KT2), stimulasi intelektual pemimpin (KT3) dan perhatian individu dari pemimpin (KT4). Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 6: Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Skor					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	KT1	0	1	27	28	44	4,15	Tinggi
2	KT2	0	9	17	35	39	4,04	Tinggi
3	KT3	0	6	23	30	41	4,06	Tinggi
4	KT4	0	1	31	29	39	4,06	Tinggi
Rata-rata indeks							4,08	Tinggi

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di atas terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai yang hampir sama atau rata dan memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di Departemen Operasional dinilai tinggi oleh karyawan. Indikator dengan indeks tertinggi adalah KT1 yaitu idealisme pemimpin dengan indeks 4,15. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai pemimpin mereka di Departemen Operasional dapat menjadi panutan ideal dan sosok panutan atau bisa menjadi role model yang baik. Bawahan menilai pemimpinnya merupakan sosok yang bisa menjadi panutan yang baik, maka hal ini akan menimbulkan kepercayaan yang besar dari sumber daya manusia kepada pimpinannya, sehingga segala instruksi dan arahan yang diberikan oleh pimpinan akan dilakukan dengan baik. Responden dengan pilihan skor 2 untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah responden dari level bawahan yaitu karyawan pabrik yang merupakan populasi terbesar dari departemen operasional sehingga ada sebagian responden yang merasa kurang merasakan kehadiran pemimpin transformasional ini.

4.1.2.2 Deskripsi Variabel Pemberdayaan Struktural

Variabel Pemberdayaan Struktural memiliki empat indikator yang diadopsi dari Kanter (1993) yaitu adanya akses informasi (PS1), adanya dukungan (PS2), tersedianya sumber daya (PS3) dan adanya kesempatan belajar (PS4). Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 7: Deskriptif Variabel Pemberdayaan Struktural

No	Indikator	Skor					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	PS1	0	4	22	34	40	4,10	Tinggi
2	PS2	0	3	16	39	42	4,20	Sangat Tinggi
3	PS3	0	6	18	35	41	4,11	Tinggi
4	PS4	0	4	17	35	44	4,19	Tinggi
Rata-rata indeks							4,15	Tinggi

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di atas terlihat bahwa semua indikator dari variabel Pemberdayaan Struktural memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 4,15. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural di Departemen Operasional dinilai baik oleh karyawan. Indikator dengan indeks tertinggi adalah PS2 yaitu pemberian dukungan dari tempat kerja memiliki indeks 4,20 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan sangat mendukung aktifitas kerja yang dibutuhkan pegawainya. Jika karyawan merasakan dukungan yang diberikan sangat baik, maka hal ini akan memacu mereka untuk memberikan imbal balik dengan melakukan pekerjaan secara maksimal dan memberikan kinerja terbaiknya. Sebagian responden dengan

pilihan skor 2 masih merasakan kurangnya pemberdayaan yang dilakukan organisasi terhadap sumber daya manusia, organisasi harus secara aktif dan konsisten menjalankan pemberdayaan ini ke seluruh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tanpa terkecuali.

4.1.2.3 Deskripsi Variabel Keterikatan Kerja

Variabel Keterikatan Kerja memiliki lima indikator yang diadopsi dari W. Schaufeli et al. (2002) yaitu merasa bangga dengan pekerjaan (KK1), memiliki ketahanan energi saat bekerja (KK2), merasakan antusias terhadap pekerjaannya (KK3), konsentrasi penuh dengan pekerjaan (KK4) dan terikat penuh dengan pekerjaan (KK5). Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 8: Deskriptif Variabel Keterikatan Kerja

No	Indikator	Skor					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	KK1	0	3	12	35	50	4,32	Sangat Tinggi
2	KK2	0	1	21	33	45	4,22	Sangat Tinggi
3	KK3	0	2	15	31	52	4,33	Sangat Tinggi
4	KK4	0	4	8	27	61	4,45	Sangat Tinggi
5	KK5	0	4	25	35	36	4,03	Tinggi
Rata-rata indeks							4,27	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di atas terlihat bahwa variabel Keterikatan Kerja memiliki indeks yang sangat tinggi dengan rata-rata 4,27. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Departemen Operasional menilai dirinya

memiliki keterikatan yang sangat tinggi dengan pekerjaannya. Indikator dengan indeks tertinggi adalah KK4 yaitu konsentrasi penuh dengan pekerjaan dengan indeks 4,45 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden di Departemen Operasional mempersepsikan mereka memiliki tingkat konsentrasi dan fokus kerja yang sangat baik. Jika karyawan memiliki tingkat konsentrasi sebaik ini, maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan teliti, hati-hati dan penuh dengan tanggung jawab. Hal ini akan meminimalkan terjadinya kesalahan yang tidak diinginkan pada pekerjaan dikarenakan kecerobohan dan pada akhirnya akan menghasilkan output yang lebih baik. Diantara lima indikator Keterikatan Kerja, empat diantaranya memiliki indeks sangat tinggi, namun ada satu indikator yang memiliki indeks terendah meskipun termasuk dalam kategori tinggi, yaitu terikat penuh dengan pekerjaan (KK5). Hal ini dapat diartikan bahwa meskipun secara keseluruhan karyawan menilai memiliki keterikatan yang sangat tinggi dengan pekerjaan, namun mereka tidak sepenuhnya terikat dengan pekerjaan. Adapun sebagian responden dengan nilai skor 2 adalah responden dengan masa kerja yang belum terlalu lama sehingga responden merasa belum terikat penuh dengan pekerjaan dan sebagian berasal dari level bawahan yang tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

4.1.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Variabel Kepemimpinan Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki enam indikator yang diadopsi dari (Bacong & Encio, 2017) yaitu mampu berperilaku inovatif (KSDM1), mampu membangun hubungan positif (KSDM2), mampu membuat prioritas kerja (KSDM3), mencapai target (KSDM4), mencapai deadline

(KSDM5) dan mencapai kualitas pekerjaan (KSDM6). Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 9: Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

No	Indikator	Skor					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	KSDM1	0	4	28	30	38	4,02	Tinggi
2	KSDM2	0	4	13	31	52	4,31	Sangat Tinggi
3	KSDM3	0	2	17	38	43	4,22	Sangat Tinggi
4	KSDM4	0	6	24	42	28	3,92	Tinggi
5	KSDM5	0	7	22	41	30	3,94	Tinggi
6	KSDM6	0	4	24	35	37	4,05	Tinggi
Rata-rata indeks							4,08	Tinggi

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di atas terlihat bahwa variabel Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Departemen Operasional menilai dirinya memiliki kinerja yang baik. Indikator dengan indeks tertinggi adalah KSDM2 yaitu mampu membangun hubungan positif dengan indeks 4,31 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden di Departemen Operasional mempersepsikan bahwa mereka memiliki kemampuan membangun hubungan kerja yang positif dengan sesama rekan kerja, bawahan maupun atasannya. Jika karyawan memiliki kemampuan ini, maka suasana kerja akan menjadi harmonis, fungsi saran dan kritik juga dapat diterapkan dengan baik. Hal ini akan mendorong karyawan untuk bersikap terbuka ketika menemukan masalah terkait pekerjaan dan mendiskusikannya dengan rekan kerja, bawahan dan atasan untuk mencari solusi yang terbaik. Namun dari data di atas terlihat jika indikator

yang terendah adalah mencapai target (KSDM4) dengan indeks 3,92. Meskipun termasuk dalam kategori tinggi, namun ini harus dijadikan perhatian mengingat pencapaian target merupakan hal yang sangat penting terutama di Departemen Operasional. Sebagian responden dengan pilihan skor 2 menunjukkan bahwa mereka menilai diri mereka sendiri belum memiliki kinerja yang baik, responden mempunyai catatan aktifitas harian yang menunjukkan belum tercapainya target hasil produksi dan banyaknya waktu lembur yang dilakukan yang menunjukkan bahwa pekerjaan tidak selesai dalam rentang waktu yang ditentukan.

4.2. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional, pemberdayaan struktural dan keterikatan kerja dalam mendorong kinerja sumber daya manusia. Ada lima hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.2.1 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data *Partial least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Ada dua tahapan yang dilakukan dalam analisis data yaitu dengan menguji *Outer Model* dan *Inner Model*.

4.2.1.1 Uji Outer Model

Analisa *Outer Model* ini untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Tiga kriteria pengukuran digunakan dalam teknik analisa data menggunakan

SmartPLS untuk menilai model. Tiga pengukuran itu adalah *Convergent Validity*, uji reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Chronbach's Alpha*), dan *Discriminant validity*.

1) *Convergent Validity*

Sesuai aturan umum (*rule of thumb*), nilai *loading factor* indikator dikatakan valid jika ≥ 0.7 . Namun demikian dalam pengembangan model atau indikator baru, nilai *loading factor* antara 0.5 – 0.6 masih dapat diterima (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Haryono, 2017:405). Indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* di atas 0.5 (nilai *Original Sample*), dan nilai probabilitas (*P values*) di bawah 0.05.

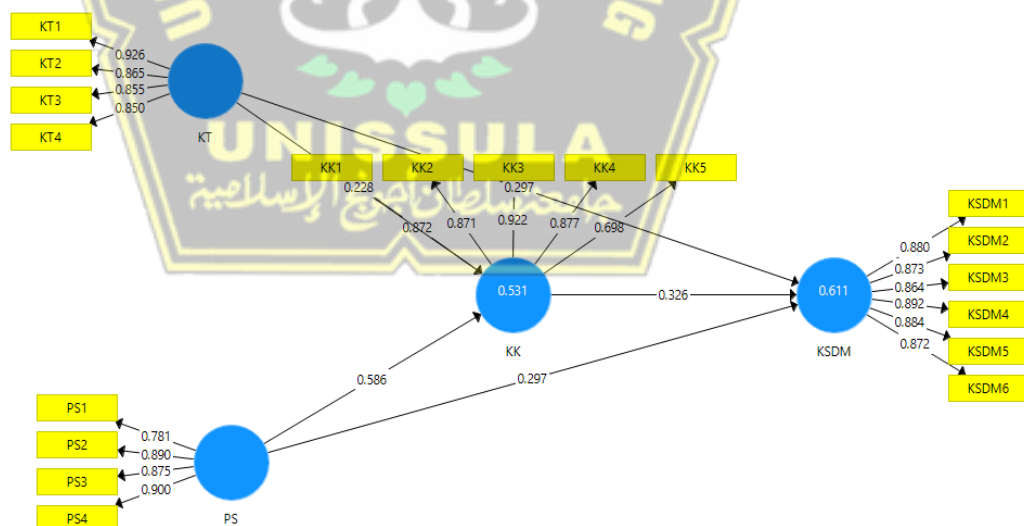
Tabel 4. 10: Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loadings
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.926
	KT2	0.865
	KT3	0.855
	KT4	0.850
Pemberdayaan Struktural	PS1	0.781
	PS1	0.890
	PS1	0.875
	PS1	0.900
	PS1	0.872
Keterikatan Kerja	KK1	0.872
	KK2	0.871
	KK3	0.922
	KK4	0.877
	KK5	0.698

Variabel	Indikator	Outer Loadings
Kinerja Sumber Daya Manusia	KSDM1	0.880
	KSDM2	0.873
	KSDM3	0.864
	KSDM4	0.892
	KSDM5	0.884
	KSDM6	0.872

Sumber: Hasil olah data (2022)

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas. Dari output tersebut dapat diketahui bahwa semua item sudah valid, karena nilai *loading factor* di atas 0.5. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan yang diajukan peneliti pada kuesioner tersebut valid dan dapat digunakan sebagai instrument penelitian. Model hasil uji validitas terlihat pada gambar di bawah.



Gambar 4. 1: Model Uji Validitas

Sumber: Hasil olah data (2022)

2) Uji Realibilitas

a. Uji *Composite Reliability* dan koefisien *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstuk. Suatu alat ukur atau instrumen yang berupa kuesioner dikatakan dapat memberikan hasil ukur yang stabil atau konstan, bila alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Composite Reliability* dan koefisien *Cronbach's Alpha*. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Latan (2015:77), persyaratan yang digunakan untuk menilai reliabilitas yaitu nilai *Chronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. Berikut merupakan data hasil analisis dari pengujian *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha*:

Tabel 4. 11: Hasil Uji *Cronbach's Alpha*, *Composite Realibility* dan *AVE*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
Kepemimpinan Transformasional	0.897	0.928	0.765
Pemberdayaan Struktural	0.885	0.921	0.745
Keterikatan Kerja	0.903	0.929	0.725
Kinerja Sumber Daya Manusia	0.940	0.953	0.770

Sumber: Hasil olah data (2022)

Hasil pengujian berdasarkan output di atas menunjukkan bahwa hasil *Composite Realibility* maupun *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai

yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai 0.7. Hal tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Dengan kata lain semua konstruk atau variabel penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit, dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

b. Uji *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dapat menggambarkan besaran varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Nilai ideal pada *Average Variance Extracted (AVE)* adalah 0.5 yang berarti *Convergent Validity* baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kriteria *Average Variance Extracted (AVE)* agar suatu variabel valid adalah harus di atas 0.50 (Haryono, 2017:375). Hasil pengujian pada Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai AVE lebih dari 0.5. Hal ini berarti semua variabel tersebut memiliki validitas yang baik.

3) ***Discriminant Validity***

Discriminant Validity menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi apakah nilai konstraknya lebih baik daripada nilai konstruk lainnya dengan melihat nilai korelasi konstruk pada *Cross Loadings*.

a) Nilai *Cross Loadings*

Discriminant Validity dapat diukur dengan melihat nilai *Cross Loading*. Jika semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing konstraknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut (Haryono, 2017:421). Hasil pengukuran *Cross Loadings* dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 4. 12: Hasil Nilai *Cross Loadings*

Indikator	KK	KSDM	KT	PS
KK1	0.872	0.621	0.453	0.628
KK2	0.871	0.595	0.452	0.604
KK3	0.922	0.636	0.482	0.589
KK4	0.877	0.635	0.535	0.662
KK5	0.698	0.424	0.283	0.491
KSDM1	0.618	0.880	0.567	0.610
KSDM2	0.550	0.873	0.529	0.586
KSDM3	0.681	0.864	0.549	0.640
KSDM4	0.625	0.892	0.463	0.595
KSDM5	0.600	0.884	0.555	0.534
KSDM6	0.554	0.872	0.598	0.593
KT1	0.461	0.560	0.926	0.465
KT2	0.486	0.598	0.865	0.485
KT3	0.451	0.512	0.855	0.438
KT4	0.441	0.489	0.850	0.385
PS1	0.545	0.490	0.437	0.781
PS2	0.617	0.589	0.442	0.890
PS3	0.599	0.601	0.421	0.875
PS4	0.656	0.645	0.461	0.900

Sumber: Hasil olah data (2022)

Dari hasil pengukuran *Cross Loadings* yang ditunjukkan pada tabel di atas, dapat diketahui semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing variabelnya sendiri dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya, maka disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun variabel atau konstruk dalam kolom tersebut.

b) Nilai Akar *Average Variance Extracted (AVE)*

Discriminant Validity selanjutnya diukur dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik. Hasil pengukuran nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* ditunjukkan pada tabel di bawah.

Tabel 4. 13: Nilai Akar AVE

Variabel	KK	KSDM	KT	PS
Keterikatan Kerja (KK)	0.852			
Kinerja Sumber Daya Manusia (KSDM)	0.691	0.877		
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0.527	0.620	0.874	
Pemberdayaan Struktural (PS)	0.702	0.677	0.509	0.863

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap variabel lebih tinggi dari nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dalam model. Dengan ini maka dapat dikatakan sesuai uji dengan akar *Average Variance Extracted (AVE)* model ini memiliki *Discriminant Validity* yang baik.

4.2.1.2 Uji Inner Model

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat nilai *R Square* (R^2), *F Square* (f^2), *Predictive Relevance* (Q^2), dan uji *Goodness of Fit* (GoF), serta uji pengaruh antar variabel.

1) *R Square* (R^2)

Analisis ini untuk mengetahui besarnya persentase variabilitas konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk eksogen. Analisis ini juga untuk mengetahui kebaikan model persamaan struktural. Semakin besar angka *R Square* menunjukkan semakin besar variabel eksogen tersebut dapat menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya. Hasil perhitungan nilai *R Square* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 14: Nilai *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>
Keterikatan Kerja	0.531
Kinerja Sumber Daya Manusia	0.611

Sumber: Hasil olah data (2022)

Menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Latan (2015:81), nilai *R Square* sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, menengah, dan lemah. Berdasarkan hasil pengukuran di atas dapat dikatakan pengaruhnya kuat. Hasil output di atas menunjukkan bahwa nilai *R Square* memiliki arti besarnya persentase sumbangan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. *R Square* variabel Keterikatan Kerja sebesar 0.531 (53.1%) artinya sumbangan pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Struktural terhadap Keterikatan Kerja sebesar 53.1% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. *R Square* variabel Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0.611 (61.1%) artinya sumbangan pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Struktural dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 61.1% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

2) *F Square* (f^2)

Rumus persamaan ini digunakan untuk mencari tahu apakah variabel laten endogen dipengaruhi secara kuat oleh variabel laten eksogen (Ghozali dan Latan, 2015: 78). *Effect Size* (f^2) dapat dihitung sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ include} - R^2 \text{ exclude}}{1 - R^2 \text{ include}}$$

Apabila hasil nilai dari f^2 menghasilkan nilai sebesar 0.02 maka pengaruh variabel laten eksogen adalah kecil, nilai 0.15 maka pengaruh variabel laten eksogen dinyatakan menengah, dan nilai 0.35 maka pengaruh variabel laten

eksogen dinyatakan besar (Ghozali dan Latan, 2015:81). Hasil perhitungan nilai *F Square* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 15: Nilai *F Square*

Pengaruh Antar Variabel	<i>F Square</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Keterikatan Kerja (Y1)	0.082
Pemberdayaan Struktural (X2) → Keterikatan Kerja (Y1)	0.542
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)	0.155
Pemberdayaan Struktural (X2) → Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)	0.109
Keterikatan Kerja (Y1) → Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)	0.128

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan data di atas dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja nilai *f square* sebesar 0.082, maka pengaruhnya tergolong kecil.
- Variabel Pemberdayaan Struktural terhadap Keterikatan Kerja nilai *f square* sebesar 0.542, maka pengaruhnya tergolong besar.
- Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia nilai *f square* sebesar 0.155, maka pengaruhnya tergolong sedang.
- Variabel Pemberdayaan Struktural terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia nilai *f square* sebesar 0.109, maka pengaruhnya tergolong sedang.
- Variabel Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia nilai *f square* sebesar 0.128, maka pengaruhnya tergolong sedang.

3) *Predictive Relevance (Q²)*

Predictive Relevance (Q²) dikenal juga dengan nama Stone-Geisser. Uji ini dilakukan untuk menunjukkan kapabilitas prediksi model apabila nilai berada di atas 0 (Hussein, 2015:25). Nilai ini didapatkan dengan:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) * (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2).$$

Di mana $R1^2, R2^2 \dots Rp^2$ adalah *R Square* variabel eksogen dalam model persamaan. Jika $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *Predictive Relevance* dan jika nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *Predictive Relevance* (Ghozali dan Latan, 2015:81). Uji Q^2 dihitung dengan menggunakan Ms. Excel sebagai berikut:

$$Q^2 = (1 - (1 - 0.611^2) * (1 - 0.531^2)) = 0.818$$

Dari perhitungan di atas didapatkan hasil 0.818. Karena nilai Q^2 lebih besar dari 0 maka model tersebut memiliki *Predictive Relevance*.

4) *Goodness of Fit Index (GoF)*

Untuk mengevaluasi model struktural dan pengukuran secara keseluruhan. GoF indeks ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Tujuan dari penilaian GoF adalah untuk mengukur kinerja model PLS baik pada tahap pengukuran maupun pada model struktural dengan memfokuskan pada prediksi kinerja keseluruhan model yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut: (Tetenhaus, 2004 dalam Hussein, 2015:25).

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Kriteria nilai 0.10 (GoF small), nilai 0.25 (GoF medium), dan nilai 0.36 (GoF large) (Ghozali dan Latan, 2015:83). Uji GoF dihitung dengan dengan Ms Excel didapat hasil 0.655, jadi GoF besar. Perhitungan dapat dilihat seperti berikut:

$$\text{Average AVE} = \text{Average} (0.725, 0.770, 0.765, 0.745) = 0.751$$

$$\text{Average } R^2 = \text{Average} (0.531, 0.611) = 0.571$$

$$\text{GoF} = \text{SQRT}(0.751 \times 0.571) = \mathbf{0.655}$$

4.2.2 Pengujian Hipotesis

Dalam tahap pengujian hipotesis ini, maka akan dilakukan analisis apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat *path coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0,05. Tabel di bawah ini menyajikan output estimasi untuk pengujian model struktural:

Tabel 4. 16: Hasil *Path Coefficient*

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.297	0.299	0.118	2.515	0.012
Kepemimpinan Transformasional → Keterikatan Kerja	0.228	0.228	0.090	2.528	0.012
Pemberdayaan Struktural → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.297	0.291	0.131	2.266	0.024
Pemberdayaan Struktural → Keterikatan Kerja	0.586	0.589	0.081	7.228	0.000
Keterikatan Kerja → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.326	0.329	0.112	2.910	0.004

Sumber: Hasil olah data (2022)

4.2.2.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai T Statistics dengan tingkat signifikansi 0,05) (Haryono, 2017:410).

- Ho diterima bila $T \text{ Statistics} < 1,96$ (Tidak berpengaruh)
- Ho ditolak bila $T \text{ Statistics} \geq 1,96$ (Berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai signifikansi) (Haryono, 2017:410).

- Jika nilai P Value $> 0,05$ maka Ho diterima (Tidak ada pengaruh)
- Jika nilai P Value $\leq 0,05$ maka Ho ditolak (Ada pengaruh)

Dengan demikian dapat disimpulkan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Keterikatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Hal ini dilihat dari output *Path Coefficient* yang didapat nilai P values $< 0,05$ ($0,004 < 0,05$), sehingga Ho ditolak, H1 diterima. Artinya

berpengaruh positif yaitu apabila keterikatan kerja meningkat maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat.

2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini dilihat dari output *Path Coefficient* yang didapat nilai P values $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak, H_1 diterima. Artinya berpengaruh positif yaitu apabila kualitas kepemimpinan transformasional meningkat maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja. Hal ini dilihat dari output *Path Coefficient* yang didapat nilai P values $< 0,05$ ($0,012 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak, H_1 diterima. Artinya berpengaruh positif yaitu apabila kualitas kepemimpinan transformasional meningkat maka keterikatan kerja juga meningkat.
4. Pemberdayaan Struktural berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja. Hal ini dilihat dari output *Path Coefficient* yang didapat nilai P values $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak, H_1 diterima. Artinya berpengaruh positif yaitu apabila pemberdayaan struktural dirasakan tinggi maka keterikatan kerja akan meningkat.
5. Pemberdayaan Struktural berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini dilihat dari output *Path Coefficient* yang didapat nilai P values $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak, H_1 diterima. Artinya berpengaruh positif yaitu apabila pemberdayaan struktural dirasakan tinggi maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat.

4.2.2.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hasil analisis jalur atau uji pengaruh mediasi dapat dilihat pada output *Indirect Effect*, jika nilai *P value* kurang dari 0,05 maka terjadi pengaruh mediasi. Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 17: Hasil Pengukuran Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>Kepemimpinan Transformasional</i> → <i>Keterikatan Kerja</i> → <i>Kinerja Sumber Daya Manusia</i>	0.074	0.073	0.038	1.970	0.049
<i>Pemberdayaan Struktural</i> → <i>Keterikatan Kerja</i> → <i>Kinerja Sumber Daya Manusia</i>	0.191	0.196	0.078	2.454	0.014

Kesimpulan:

1. *Kepemimpinan Transformasional* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Sumber Daya Manusia* melalui *Keterikatan Kerja*. Hal ini berdasar analisis *Indirect Effect* yang didapat nilai *P value* sebesar 0,049 kurang dari 0,05. Artinya jika kualitas *kepemimpinan transformasional* tinggi maka akan meningkatkan *keterikatan kerja* yang selanjutnya akan meningkatkan *kinerja sumber daya manusia*.
2. *Pemberdayaan Struktural* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Sumber Daya Manusia* melalui *Keterikatan Kerja*. Hal ini berdasar analisis *Indirect Effect* yang didapat nilai *P value* sebesar 0,014 kurang dari 0,05. Artinya jika *pemberdayaan struktural* yang dirasakan tinggi maka akan

meningkatkan keterikatan kerja yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

3. Dari hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis tidak langsung semua menunjukkan nilai P value kurang dari 0.05 dimana artinya bahwa semua variabel baik langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap meningkatnya kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

4.2.3 Pembahasan Hipotesis

4.2.3.1 Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa Keterikatan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya manusia. Ini berarti apabila sumber daya manusia semakin terikat dengan pekerjaannya maka kinerjanya akan semakin meningkat. Perasaan antusias terhadap pekerjaan mendominasi dalam mempengaruhi keterikatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Antusias terhadap pekerjaan ini ditunjukkan dengan adanya semangat kerja yang tinggi. Konsentrasi penuh terhadap pekerjaan juga mempengaruhi keterikatan kerja terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia, dengan konsentrasi penuh pada pekerjaan maka pekerjaan dapat selesai tepat pada waktu yang telah ditentukan atau sesuai *deadline*, mencapai target dan memenuhi kualitas pekerjaan. Hal ini didukung oleh penelitian W. Schaufeli et al., (2002) yang menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, senang saat

melakukan pekerjaan mereka, merasa termotivasi dan siap untuk mengambil tantangan baru (W. Schaufeli et al., 2002). Dengan adanya keterikatan kerja ini, organisasi mendapatkan kinerja terbaik dari sumber daya manusianya. Oleh karena itu, organisasi harus memahami bahwa sumber daya manusia adalah aset berharga sehingga mereka perlu diperlakukan dengan nilai dan rasa hormat. Berdasarkan hal tersebut, organisasi perlu fokus untuk menjaga keterikatan kerja sumber daya manusia agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kašpárková et al., 2018) yang menyatakan bahwa karyawan yang terikat dengan pekerjaannya berkinerja lebih baik dibandingkan dengan mereka yang kurang terikat.

4.2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Ini berarti jika kepemimpinan transformasional semakin tinggi maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat. Seorang pemimpin dituntut memiliki visi yang jelas tentang kemana organisasi akan diarahkan serta tujuan yang spesifik dan jelas yang mendorong bawahan untuk menetapkan tujuannya (Top et al., 2020). Dalam setiap jenis organisasi, tujuan yang spesifik dan jelas merupakan hal yang penting sebagai tujuan bersama yang perlu dicapai oleh semua anggota dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mampu menerjemahkan dan mengkomunikasikan tujuan tersebut kepada bawahannya. Suatu tujuan harus dapat

diukur, masuk akal dan dapat dicapai. Ketika suatu tujuan ditetapkan terlalu tinggi dan sesuatu yang tidak mungkin dicapai, hal itu akan membuat bawahan frustrasi, stres atau bahkan putus asa. Sebaliknya ketika suatu tujuan terlalu mudah untuk dicapai, hal itu akan membuat bawahan meremehkan tujuan dan tidak memberikan usaha ekstra mereka. Selain itu, pemimpin harus mampu memotivasi bawahan untuk berkomitmen dengan tujuan dan memberikan kinerja terbaik untuk mewujudkannya. Terlepas dari motivasi, seorang pemimpin transformasional harus mampu menunjukkan kepada bawahannya bagaimana melakukannya. Hal ini sejalan dengan jawaban dari pertanyaan terbuka oleh responden terkait bagaimana mereka menggambarkan kepemimpinan transformasional. Mereka menginginkan pemimpin yang memberikan arahan dan bimbingan yang jelas tentang bagaimana mencapai tujuan perusahaan, pemimpin yang memotivasi bawahan untuk memiliki kinerja yang lebih baik dan juga pemimpin yang memberikan solusi dalam setiap masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Faktor lain yang berpengaruh besar terhadap tercapainya kinerja sumber daya manusia adalah adanya pemimpin yang bisa menjadi panutan yang positif bagi bawahan sehingga mampu membentuk perilaku kerja yang baik. Penting bagi para pemimpin untuk memperhatikan faktor-faktor ini. Mereka harus bisa menunjukkannya di basis harian. Ketika pemimpin dapat mempertahankan ini, kinerja bawahan akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Andriani et al., (2018) dan tentang guru yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong dan memotivasi guru untuk mencapai kinerja yang tinggi dan juga selaras dengan penelitian Chun et al., (2016) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan

transformatif telah diteliti dalam banyak penelitian teoretis dan empiris, yang menunjukkan bahwa itu meningkatkan dan memengaruhi kinerja anggota dan membantu perilaku.

4.2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Ini berarti jika kualitas kepemimpinan transformatif semakin tinggi maka sumber daya manusia akan semakin terikat dengan pekerjaannya. Seorang pemimpin transformatif akan memberikan contoh yang baik bagi bawahannya dengan menunjukkan standar perilaku moral dan etika yang tinggi (Buil et al., 2019). Contoh seperti ini akan memotivasi dan mendorong bawahan untuk melakukan hal yang sama. Pemimpin transformatif dapat menjadi kompas bagi bawahannya, mereka memiliki kekuatan yang membuat bawahan mereka mengikuti jalan mereka secara sukarela tanpa ragu-ragu. Apa yang membuat bawahan begitu yakin dengan pemimpinnya didasarkan pada tindakan nyata dari pemimpin dalam pekerjaan sehari-hari yang dapat dilihat langsung oleh bawahan. Bawahan akan berpandangan positif terhadap pemimpin yang menunjukkan tindakan nyata dibandingkan dengan mereka yang hanya menyampaikan teori tanpa tindakan. Hal lain yang dominan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia adalah adanya visi pemimpin dalam kepemimpinan transformatif dalam mempengaruhi keterikatan kerja. Bagaimana seorang pemimpin menyampaikan visi dan tujuan dari organisasi dengan menuangkannya ke dalam bentuk target-

target harian, mingguan, bulanan atau tahunan yang mudah dipahami oleh bawahan, akan sangat menentukan bagaimana bawahan merespon dan bersikap untuk memenuhi target tersebut. Jika pemimpin secara baik dan jelas menyampaikan visinya, maka bawahan akan menunjukkan sikap positif dan semakin terikat dengan pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian dari (Monje Amor et al., 2020) di sektor pariwisata Spanyol yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah prediktor signifikan dari keterikatan kerja. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional ini memiliki hubungan dengan konstruksi keterikatan kerja seperti misalnya kepercayaan pada pemimpin, dukungan dari pemimpin, dan mengembangkan budaya bebas menyalahkan adalah elemen keamanan psikologis, yang mendorong keterikatan di tempat kerja (Kahn W., 1990).

4.2.3.4 Pengaruh Pemberdayaan Struktural Terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa Pemberdayaan Struktural berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja. Ini berarti jika pemberdayaan struktural semakin baik maka sumber daya manusia akan semakin terikat dengan pekerjaannya. Memberdayakan kondisi kerja dapat meningkatkan keterlibatan dengan merangsang motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan (Monje Amor et al., 2021). Penelitian ini menemukan bahwa adanya dukungan organisasi yang sangat kuat terhadap karyawan terutama ketika mereka menghadapi kesulitan dalam setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dapat menciptakan suatu keterikatan antara sumber daya manusia dengan pekerjaannya, hal ini sejalan dengan penelitian Laschinger dan Finegan (2005) dan Monje Amor et al. (2020) yang menyatakan

bahwa pemberdayaan struktural mempunyai pengaruh yang positif dengan keterikatan kerja. Dukungan tersebut dapat ditunjukkan oleh organisasi dengan menetapkan kebijakan dan prosedur yang memberdayakan karyawan untuk mencapai tingkat kinerja berkelanjutan yang tinggi (Reed, 2019). Dukungan lain dapat diimplementasikan dengan menyediakan sumber daya yang cukup bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka berupa perlengkapan atau peralatan yang diperlukan dalam bekerja dan sumber daya lain berupa akses informasi, pelatihan dan dukungan dari rekan kerja atau pemimpin. Hal ini sejalan dengan jawaban dari pertanyaan terbuka dari penelitian ini oleh responden terkait dukungan organisasi dimana sebagian besar responden menjawab bahwa dukungan organisasi yang dibutuhkan adalah berupa penyediaan alat, perlengkapan dan fasilitas terkait lainnya yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan optimal dan mencapai kinerja yang tinggi. Hal lain yang mendominasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja sumber daya manusia adalah kesempatan belajar yang diberikan organisasi kepada sumber daya manusia untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian individu dalam organisasi. Mempertimbangkan temuan pada penelitian ini, organisasi perlu fokus untuk memberikan dukungan yang diperlukan dan kesempatan belajar agar semua sumber daya manusia lebih terikat dengan pekerjaan mereka.

4.2.3.5 Pengaruh Pemberdayaan Struktural Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa Pemberdayaan Struktural berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Ini

berarti jika pemberdayaan struktural semakin baik maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat. Pemberdayaan struktural dalam konteks ini adalah upaya organisasi dalam mendukung, mensupport, memfasilitasi dan menyediakan kebutuhan kerja karyawan akan meningkatkan hasil kerja karyawan itu sendiri. Penelitian ini menemukan bahwa pemberian kesempatan belajar bagi karyawan, tidak hanya dalam konteks formal tetapi juga informal akan meningkatkan kinerja individual. Temuan ini sesuai dengan teori social exchange yang menyebutkan bahwa proses interaksi sosial dimulai dengan bagaimana seorang pimpinan atau rekan kerja dalam memperlakukan sumber daya manusia dengan cara yang positif atau negative (Cropanzano et al., 2017). Dalam konteks positif seperti peluang belajar untuk pengembangan diri karyawan, terdapat beberapa aktifitas yang bisa dipilih seperti *on the job training*, beasiswa, rotasi kerja, *cross departmental internship*, *mentorship*, *supervisory development program*, *management trainee program* dan sebagainya. Setiap organisasi memiliki preferensi dalam hal kesempatan belajar, bahkan di perusahaan yang lebih besar, mereka mendirikan akademi internal untuk memfasilitasi kesempatan belajar ini bagi karyawannya. Jenis dan bentuk kesempatan belajar dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Mempertimbangkan temuan ini, organisasi perlu fokus untuk memberikan dukungan yang diperlukan dan kesempatan belajar seluas mungkin agar semua sumber daya manusia dapat memberikan kinerja terbaik mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Jaffery & Farooq (2015) dimana pemberdayaan struktural memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja sumber daya manusia.

4.2.3.6 Pengaruh Keterikatan Kerja dalam memediasi Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Struktural Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung, keterikatan kerja terbukti memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural terhadap kinerja sumber daya manusia. Ini berarti jika kepemimpinan transformasional semakin tinggi maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya akan semakin meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Demikian juga jika pemberdayaan struktural semakin baik maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya akan semakin meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Sumber daya manusia yang berkonsentrasi penuh pada pekerjaan menjadi faktor dominan dalam keterikatan kerja. Artinya, karyawan yang terikat lebih fokus dalam melakukan tugasnya. Hal itu ditunjukkan dengan menyelesaikan target sesuai deadline dengan minimnya kesalahan karena mereka melakukannya dengan hati-hati. Seorang karyawan yang fokus tertarik pada pekerjaan mereka dengan cara yang positif. Mereka memperhatikan detail, mengikuti prosedur, sadar dengan timeline, melakukan pekerjaan dengan benar dan memiliki kepemilikan atas pekerjaan mereka. Hal ini diperkuat dengan jawaban pertanyaan terbuka dari responden yang mengatakan bahwa mereka merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mencapai target dari segi kualitas dan kuantitas. Berdasarkan hal ini organisasi perlu menyediakan lingkungan kerja yang

aman dan sehat yang memungkinkan karyawan untuk berkonsentrasi saat melakukan tugas-tugas mereka. Berdasarkan hal tersebut, organisasi perlu fokus untuk menjaga keterikatan kerja sumber daya manusia agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu organisasi harus paham bahwa keterikatan kerja dapat tercapai dengan baik jika kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural terjadi dengan baik di dalam organisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan terkait dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis keterikatan kerja, kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural, ada beberapa temuan penting yang dapat digunakan oleh para praktisi dan akademisi dalam usaha untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Namun begitu penelitian ini juga memiliki keterbatasan dan dapat digunakan sebagai referensi oleh para peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang serupa terkait dengan variabel-variabel di atas.

5.1 Simpulan

Setelah melakukan analisis data dan pembahasan hipotesis pada BAB sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

5.1.1 Masalah Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memecahkan masalah penelitian yaitu untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dapat dilakukan dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional, pemberdayaan struktural dan keterikatan kerja.

5.1.2 Simpulan Hipotesis

Berdasarkan dari lima hipotesis yang diusulkan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Keterikatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan nilai t-statistik sebesar 2.910 lebih dari t-tabel 1.96 artinya jika keterikatan sumber daya manusia terhadap pekerjaannya semakin tinggi maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 1 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah perasaan antusias terhadap pekerjaan. Organisasi harus memastikan agar antusiasme yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia terus terjaga dengan baik agar mereka selalu termotivasi untuk memberikan kinerja yang maksimal.
- b. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan nilai t-statistik sebesar 2.515 lebih dari t-tabel 1.96 artinya jika kepemimpinan transformasional semakin tinggi maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 2 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah visi pemimpin. Untuk itu pemimpin harus dapat memberikan arahan dan bimbingan yang jelas tentang bagaimana mencapai tujuan perusahaan, memotivasi bawahan untuk memiliki kinerja yang lebih baik dan juga memberikan solusi dalam setiap masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Penting bagi para pemimpin untuk memperhatikan faktor-faktor ini agar kinerja sumber daya manusia dapat meningkat.
- c. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja dengan nilai t-statistik sebesar 2.528 lebih dari t-tabel 1.96 artinya jika kepemimpinan transformasional semakin tinggi

maka keterikatan sumber daya manusia terhadap pekerjaannya akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 3 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah visi pemimpin. Jika pemimpin secara baik dan jelas menyampaikan visinya, maka bawahan akan menunjukkan sikap positif dan semakin terikat dengan pekerjaan mereka.

- d. Pemberdayaan Struktural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja dengan nilai t-statistik sebesar 7.288 lebih dari t-tabel 1.96 artinya jika pemberdayaan struktural semakin baik maka keterikatan sumber daya manusia terhadap pekerjaannya akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 4 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah adanya kesempatan belajar. Untuk itu organisasi perlu fokus untuk memberikan kesempatan belajar seluas mungkin agar keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya semakin meningkat.
- e. Pemberdayaan Struktural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan nilai t-statistik sebesar 2.266 lebih dari t-tabel 1.96 artinya jika pemberdayaan struktural semakin baik maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 5 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah adanya kesempatan belajar. Untuk itu organisasi perlu fokus untuk memberikan kesempatan belajar seluas mungkin agar semua sumber daya manusia dapat memberikan kinerja terbaik mereka.

- f. Keterikatan Kerja secara positif memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Struktural terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

5.2 Implikasi Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk menambah referensi tentang peningkatan kinerja sumber daya manusia dan mendukung teori *social exchange*. Model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Monje Amor et al., (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor yang signifikan terhadap keterikatan kerja. Selanjutnya MacKenzi et al. (2001) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pemberdayaan struktural berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Laschinger & Finegan (2005) yang menyatakan bahwa pemberdayaan struktural berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Selanjutnya Cummings et al. (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja yang memperdayakan akan meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

Keterikatan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Keterikatan kerja juga memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural dengan kinerja sumber daya manusia. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Buil et al. (2019) terhadap karyawan *frontline* hotel menyatakan bahwa keterikatan kerja memegang peranan yang sangat penting dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

5.3 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memiliki implikasi manajerial bahwa pemimpin harus paham bahwa dirinya merupakan sosok yang sangat penting dan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Seorang pemimpin transformasional harus dapat menjadi panutan bagi bawahan dengan memberikan contoh nyata dalam keseharian, memiliki visi yang jelas dan dapat menyampaikannya kepada bawahan, memiliki kemampuan untuk mendorong bawahan untuk terus maju dan berkembang serta mampu mendengarkan kebutuhan dari bawahan. Pemimpin transformasional bagaikan kompas yang menjadi acuan utama bagi bawahannya. Ketika pemimpin dapat menerapkan hal ini dengan baik, maka sumber daya manusia akan semakin terikat dengan pekerjaan dan kinerjanya juga semakin meningkat.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pemberdayaan struktural memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Hasil ini

menunjukkan bahwa pemberdayaan sangat penting dilakukan oleh organisasi dengan cara memberikan dukungan yang diperlukan oleh sumber daya manusia untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan maksimal agar dapat mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi. Dukungan dapat diberikan dalam bentuk penyediaan sumber daya yang memadai seperti peralatan kerja, fasilitas penunjang kerja dan juga akses ke informasi yang dibutuhkan terkait dengan pekerjaan. Selain itu pemberdayaan struktural juga bisa dilakukan oleh organisasi dengan memberikan kesempatan belajar, mengingat sumber daya manusia merupakan salah satu aset utama yang menjalankan roda organisasi. Untuk itu penting bagi organisasi untuk memastikan kompetensi sumber daya manusianya selalu ditingkatkan agar selalu siap dengan segala perubahan dan tantangan yang ada. Jika organisasi mampu melakukan ini maka sumber daya manusia akan semakin terikat dengan pekerjaannya dan kinerjanya juga akan meningkat.

Hasil lain dari penelitian ini adalah bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural terhadap kinerja sumber daya manusia. Untuk itu organisasi harus memastikan keterikatan kerja sumber daya manusia terus dijaga dan ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam hal ini kepemimpinan transformasional dengan cara memastikan para pemimpinnya dapat menjadi panutan bagi bawahan. Selanjutnya pemberdayaan struktural terus dilakukan dengan membuat program-program yang disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia agar lebih tepat sasaran. Jika organisasi memperhatikan hal ini dan

menerapkannya dengan baik maka peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat dicapai sesuai harapan.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris atas praktik sumber daya manusia dan manajemen yang dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Temuan penting dari penelitian ini adalah bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh paling tinggi dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia dibandingkan dengan variabel lain yaitu kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan struktural. Berdasarkan hasil ini, organisasi perlu memastikan bahwa keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya dipelihara dengan baik dengan mengenali faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Temuan penting lainnya adalah bahwa pemberdayaan struktural memiliki pengaruh yang lebih tinggi dalam meningkatkan keterikatan kerja dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Ini berarti organisasi perlu fokus pada penyediaan akses ke informasi, membangun dukungan sistem bagi karyawan untuk setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, menyediakan sumber daya pekerjaan yang memadai dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka. Karyawan akan membayar kembali dengan menunjukkan tingkat keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan yang pada akhirnya akan mendorong kinerja mereka, jika organisasi konsisten dalam melakukan ini.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Meskipun temuan-temuan penting di atas, penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki pada penelitian mendatang. Dalam hal responden, penelitian ini hanya menggunakan karyawan dari departemen tertentu (Operasional) dalam suatu organisasi, bukan seluruh karyawan. Organisasi yang dipilih sebagai objek penelitian adalah perusahaan manufaktur yang mungkin hasilnya akan berbeda dengan organisasi di bidang lain seperti perdagangan, pendidikan, instansi pemerintah atau perusahaan jasa.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Terakhir, bagi peneliti yang tertarik pada peningkatan kinerja sumber daya manusia terutama yang berfokus pada variabel-variabel ini yaitu kepemimpinan transformasional, pemberdayaan struktural dan keterikatan kerja untuk dapat melakukan penelitian dengan model penelitian yang sama pada responden yang lebih luas dan jenis organisasi yang lebih luas untuk mendapatkan hasil yang lebih general.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S.Ruky, 2011, Sistem Manajemen Kinerja, Bumi Aksara. Jakarta.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 19–29.
- Arthur, Jeffrey B. "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." *Academy of Management journal* 37.3 (1994): 670-687.
- Atmojo, M. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 113–128. <https://doi.org/10.21632/irjbs.5.2.113-128>
- Bacong, C. I. M., & Encio, H. A. (2017). Effect of Employee Relation to Job Performance in Engineering, Construction and Manufacturing Company. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 4(2), 103–111.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Boamah, S., & Laschinger, H. (2015). Engaging new nurses: the role of psychological capital and workplace empowerment. *Journal of Research in Nursing*, 20(4), 265–277. <https://doi.org/10.1177/1744987114527302>
- Bowen, J., & Ford, R. C. (2002). Managing service organizations: Does having a “thing” make a difference? *Journal of Management*, 28(3), 447–469. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00135-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00135-6)
- 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*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chun, Jae Uk, Kyoungmin Cho, and John J. Sosik. "A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams." *Journal of Organizational Behavior*

37.3 (2016): 374-396.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). *SOCIAL EXCHANGE THEORY: A CRITICAL REVIEW WITH THEORETICAL REMEDIES*. 11(1), 1–38.

Demir, A., & Budur, T. (2019). Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility to Non- Governmental Organizations (NGOs). *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(4), 174–183. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i4p174>

Edy, Sutrisno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta

Ellis, J., & Hartley, C. (2012). *Nursing in today's world trends, issues, and management* (10th ed.). Wolters Kluwer Health, Lippincott Williams & Wilkins, pp. 454-456.

Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta

Fitzgerald, S., & Schutte, N. S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5), 495–505. <https://doi.org/10.1108/02621711011039240>

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering (United Kingdom)*, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

Ghozali and H. Latan, *Partial Least Squares_: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0, Edisi 2*. Universitas Diponegoro, 2015.

Hair Jr, Joe F. "Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM." *Industrial Management & Data Systems* (2020).

Haryono, Siswoyo, 2017, "Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS Lisrel PLS". Cetakan I. Penerbit Luxima Metro Media, Jakarta. Hal: 405, 375, 421, 410, 255.

Ismail, A., Halim, F. A., Abdullah, D. N. M. A., Shminan, A. S., Muda, A. L. A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 3–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n4p3>

Jaffery, H., & Farooq, H. (2015). *The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A*

Mediating Role of Burnout. *Journal of Management Sciences*, 2(2), 274–289. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1502204>

Jefany, O. (2018). Analisis Pengaruh Work Engagement sebagai Mediator antara Job Resources dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Commitment dan Job Performance di Lembaga Pendidikan Indonesia Amerika. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 14(3), 171–192. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v14i3.2075>

Jeung, C. W. (2011). The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24, 49-69.

Jiang, X., Du, J., Zhou, J., & Cui, Y. (2020). The impact of negative informal information before a change on performance: a within-person approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph17020670>

Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*, 2nd edn. Basic Books, New York, NY

Kahn W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43–62. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>

Kassim, Z. A., Yusoff, I. Y. M., & Fong, N. L. (2012). Job Empowerment and Customer Orientation of Bank Employees in Kuching, Malaysia. *Contemporary Management Research*, 8(2), 131–140. <https://doi.org/10.7903/cmr.11048>

Khalifa Elgelal, K. S., & Noermijati, N. (2014). The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). *Asia Pacific Management and Business Application*, 3(1), 48–66. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2014.003.01.4>

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>

- Laschinger, H. K. S., & Havens, D. S. (1997). The effect of workplace empowerment on staff nurses' occupational mental health and work effectiveness. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 27(6), 42-50.
- Laschinger, H.K.S. and J. Finegan. 2005a. "Empowering Nurses for Work Engagement and Health in Hospital Settings." *Journal of Nursing Administration* 35: 439-49.
- Macey, William H., and Benjamin Schneider. "The meaning of employee engagement." *Industrial and organizational Psychology* 1.1 (2008): 3-30.
- MacLeod, David, and Nita Clarke. "Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government." (2011)
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance The Dangers of Poor Construct Conceptualization View project. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Marwansyah.(2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Maslach, Christina, Susan E. Jackson, and Michael P. Leiter. *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education, 1997.
- Mahmoud, F. & Hussein, H. (2013). Relationship between Structural Empowerment, Work Engagement, and Job Satisfaction among Nursing Staff at Zagazig University Hospitals. *Zagazig Nursing Journal*, Vol.9(No.1), 15-30.
- Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations*, 26(1), 72-93. <https://doi.org/10.1108/01425450410506913>
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Nedd, Nicole. "Perceptions of empowerment and intent to stay." *Nursing Economics*, vol. 24, no. 1, Jan.-Feb. 2006
- Riyanto, Slamet, and Aglis Andhita Hatmawan. *Metode Riset Penelitian Kuantitatif*

Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan Dan Eksperimen.
Deepublish, 2020

- Reed, A. G. (2019). Exploring the Impact of Structural Empowerment in Long-Term Care. University of Missouri-Kansas City
- Robbins S P (2006), Organizational Behavior, Up Saddle River, New Yesrey, Prentic-Hall.
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2016. Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta
- Sanjaya, I., & Indrawati, A. (2014). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pande Agung Segara Dewata. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(1), 250175.
- Sarmiento, T. P., Laschinger, H. K. S., & Iwasiw, C. (2004). Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: testing Kanter's theory. *J Adv Nurs*, 46(2), 134–143. <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-15056326>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Scott, S. G., Bruce, R. A., Scott, S. G., & Bruce, R. A. (2011). *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in workplace*. 37(3), 580–607.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance: Concept, Theory, and Predictors. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3–25.
- Sudarmanto, 2011. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D [Educational Research Methods Quantitative, qualitative and R&D

approaches]. Bandung: Alfabeta

Top, C., Mohammad, B., Abdullah, S., Hemn, A., & Faraj, M. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49–59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>

Wagner, J. I. J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 448–462. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01088.x>

Widodo, Agus Wahyu, and Diva Kurnianingtyas. *Sistem Basis Data*. Universitas Brawijaya Press, 2017.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>

