

Leadership dimension: increasing employee satisfaction and engagement in travel industry

Dimensi kepemimpinan: peningkatan kepuasan dan keterlibatan karyawan industri perjalanan wisata

Nova Eviana, Rudhi Achmadi
Akademi Pariwisata Indonesia, Jakarta, Indonesia

ARTICLE INFO

Keywords:
Employee Engagement; Employee Satisfaction; Leadership

Katakunci:
Kepemimpinan; Kepuasan Karyawan; Keterlibatan Karyawan

DOI:
<https://doi.org/10.26905/jpp.v7i1.7195>

Corresponding Author:
Nova Eviana
nova@akpindo.ac.id

ABSTRACT

Employee engagement becomes one of the most important driving factors in the success of business processes because it can provide high motivation for the employees' positive behavior and support the achievement of the travel company goals. Positive behavior includes striving to provide the best service and ensure consumer satisfaction. Various studies explain the relationship of employee engagement with leadership and employee satisfaction factors. This study aims to analyze the effect of leadership and employee satisfaction on fostering employee engagement. The research instrument used questionnaires as a data-gathering tool. About 77 travel agency employees participated as respondents based on accidental sampling techniques. Data analysis used SEM-PLS with Smart PLS software. The results showed that leadership affects employee satisfaction and engagement. Leadership having fair behavior and being accommodative to the employees' needs and interests will foster employee satisfaction, which ultimately affects employees engagement. Therefore, it is important for the company to improve the leadership factor.

HOW TO CITE ITEM

Eviana, N., & Achmadi, R. (2022). Leadership dimension: increasing employee satisfaction and engagement in travel industry. *Jurnal Pariwisata Pesona*, 7(1). doi:<https://doi.org/10.26905/jpp.v7i1.7195>

ABSTRAK

Keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor pendorong penting sebuah keberhasilan proses bisnis karena mampu memberikan motivasi terhadap perilaku karyawan dan mendukung tujuan perusahaan biro perjalanan wisata. Perilaku positif diantaranya dengan terus mengupayakan memberikan pelayanan terbaik dan menjamin kepuasan konsumen. Berbagai penelitian menjelaskan adanya hubungan keterlibatan karyawan dengan faktor kepemimpinan dan kepuasan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh variabel kepemimpinan dan kepuasan karyawan terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan angket sebagai alat kumpul data. Sebanyak 77 karyawan perusahaan perjalanan wisata dilibatkan sebagai responden penelitian yang ditetapkan berdasarkan teknik sampel aksidental. Teknik analisa data menggunakan SEM-PLS menggunakan software Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan dan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang bersikap dan berperilaku adil, akomodatif, memenuhi kebutuhan dan kepentingan karyawan, akan menumbuhkan kepuasan karyawan dan berdampak pada keterlibatan karyawan. Oleh karenanya, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan faktor kepemimpinan.

PENDAHULUAN

Dalam suatu proses bisnis, faktor sumber daya berpengaruh besar dalam mencapai keberhasilan kinerja (Shin & Konrad, 2017). Karyawan merupakan pemangku kepentingan dan aset penting perusahaan dalam memberikan performa baik perusahaan (Sohail & Jang, 2017). Keterlibatan karyawan menjadi faktor pendorong keberhasilan proses bisnis karena menjadi motivator besar terhadap perilaku positif (Extremera et al., 2018; Preethi & Valliappan, 2015). Keterlibatan karyawan dikaitkan dengan efek positif karena menjadi prediktor kinerja (Christian et al., 2011; Wake & Green, 2019). Karyawan yang memiliki keterlibatan terhadap perusahaan cenderung memiliki motivasi kerja tinggi, sehingga mempengaruhi peningkatan produktivitas individu dan perusahaan, perilaku organisasi, efektifitas manajemen, serta kepuasan pelanggan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja organisasi (Blomme et al., 2015; Lambert et al., 2021; Wake & Green, 2019).

Keterlibatan karyawan menunjukkan komitmen terlibat mencapai tujuan perusahaan (Preethi & Valliappan, 2015). Keterlibatan karyawan merupakan hubungan emosional dan intelektual karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, pimpinan, atau kolega sehingga berpengaruh positif dalam melaksanakan pekerjaan (Gibbons, 2006), ditandai adanya semangat bekerja yang tinggi, berdedikasi, serta fokus terhadap pekerjaan (Loerbroks et al., 2017; Schaufeli et al., 2002). Wake & Green (2019) menyebutkan tiga atribut yang digunakan untuk mengidentifikasi keterlibatan karyawan yaitu adanya *motivation*, *advocacy*, dan *involvement*. Karyawan yang memiliki motivasi menunjukkan dedikasi terhadap pekerjaan dan terlibat mencapai tujuan perusahaan. *Advocacy* berkaitan dengan kehadiran perusahaan dalam memahami kebutuhan dan keinginan karyawan, termasuk saat karyawan mengalami permasalahan, serta berkaitan dengan tumbuhnya harga diri karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan menunjukkan perilaku untuk berkontribusi terhadap perbaikan dan pengembangan organisasi (*involvement*).

Kepemimpinan merupakan faktor utama yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan (Choi et al., 2015; Khan et al., 2021), melalui tiga cara yaitu pengaruh secara emosi (interpersonal afektif), melalui interaksi sosial (interpersonal kognitif) dan *role modeling* (interpersonal perilaku) (Decuyper & Schaufeli, 2020). Pemimpin ditempatkan sebagai *role model* dan menjadi landasan bagi perilaku karyawan (Chen & Hung-Baesecke, 2014), serta menjadi *trigger* untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tipe-tipe kepemimpinan dan kontribusinya terhadap kinerja perusahaan banyak dibahas dalam penelitian (Aga, 2016; Bass et al., 2003; Robert & Vandenberghe, 2021; Wisse & Sleebos, 2016). Terdapat 4 dimensi penting dalam kepemimpinan yang mencakup *ethical leadership*, *mindful leadership*, *servant leadership*, serta *sustainable leadership* (Fabio & Peiró, 2018). Pemimpin wajib berperilaku adil, konsisten terhadap nilai-nilai yang dianut, menegakkan standar etika, selalu menunjukkan kepedulian dan perhatian terhadap orang lain (*ethical leadership*). Pemimpin harus mampu memberikan perhatian penuh, menyadari perannya, serta mampu mengelola emosi sekalipun di bawah tekanan (*mindful*). Pemimpin dituntut memperhatikan dan memenuhi kepentingan pribadi/profesional karyawan atas dasar tanggung jawab moral (*servant leadership*). Pemimpin harus memiliki konsep keberlanjutan dan mengintegrasikan aspek-aspek lain yang penting untuk pengembangan sumber daya manusia yang optimal dari perspektif jangka panjang (*sustainable leadership*).

Hasil penelitian menjelaskan pengaruh positif kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan (Decuyper & Schaufeli, 2020; Enwereuzor et al., 2018; Li et al., 2021; Rabiul & Yean, 2021). Namun penelitian (Song et al., 2013; Zhang et al., 2014) menjelaskan sebaliknya. Inkonsistensi ini diduga disebabkan variabel lain yang memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan, salah satunya adalah kepuasan (Rabiul & Yean, 2021). Penelitian Salau et al. (2018) mendukung adanya pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan dengan dimediasi kepuasan karyawan.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam efektifitas organisasi (Zengin et al., 2018). Perilaku pemimpin menjadi sumber motivasi dan memiliki andil menciptakan lingkungan kerja yang baik, sehingga mendorong kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan mencapai tujuan organisasi (Salau et al., 2018). Hubungan harmonis pimpinan dan karyawan dipengaruhi tingkat kepuasan karyawan (Jun et al., 2017). Kepuasan karyawan merupakan isu penting dalam *total quality management*, yang didefinisikan sebagai emosi, perasaan, atau sikap terhadap aspek-aspek yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terkait dengan pekerjaan dan lingkungan kerja yang didasarkan pada persepsi pribadi (Alonderiene & Majauskaite, 2016). Karyawan yang puas cenderung memiliki motivasi tinggi dan bekerja lebih efektif, efisien, dan produktif sehingga berdampak positif terhadap kinerja bisnis perusahaan (Preethi & Valliappan, 2015). Ketidakpuasan karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain perilaku negatif di tempat kerja, kinerja rendah, dan tingginya tingkat *turnover* (Ashton, 2018).

Dalam konsep *a service-profit chain*, karyawan sebagai pelanggan internal yang harus memperoleh kepuasan, dengan harapan berkontribusi positif terhadap perusahaan. Terdapat tujuh atribut untuk mengukur kepuasan karyawan mencakup pimpinan, tugas/pekerjaan, hubungan antar kolega, remunerasi, rasa tanggung

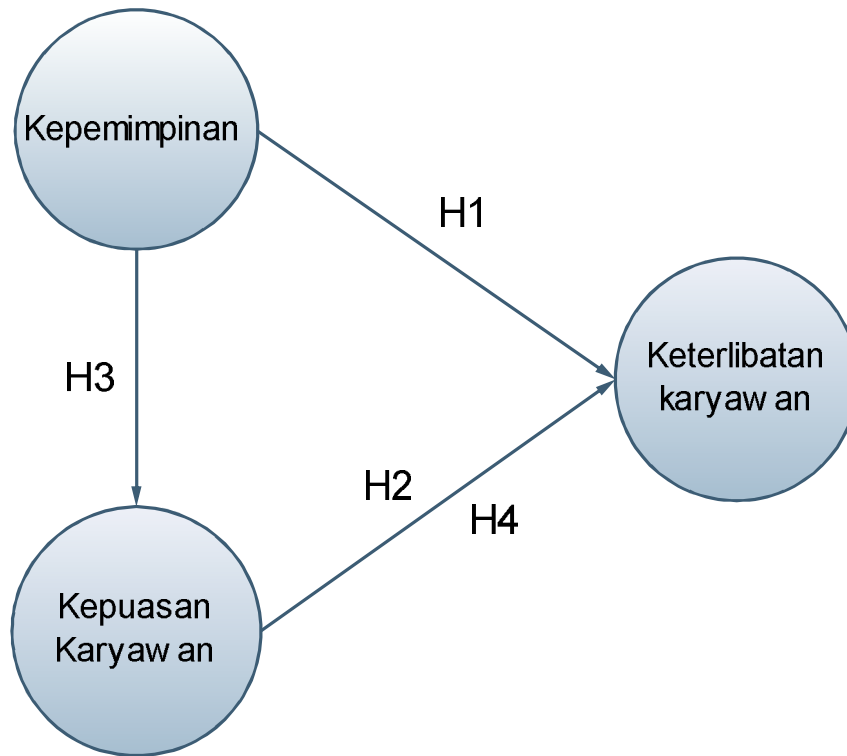
jawab terhadap pekerjaan, perusahaan, serta pengakuan terhadap prestasi/kinerja karyawan (Matzler & Renzl, 2007). Sedangkan Preethi & Valliappan (2015) menyebutkan atribut pengukuran kepuasan karyawan meliputi tanggung jawab, manajemen keselamatan, tempat kerja, dan ketersediaan sumber daya.

Kepuasan karyawan dikaitkan dengan kepemimpinan efektif (Ashton, 2018; Robinson et al., 2008; Samanta & Lamprakis, 2018). Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan (Antonakis & House, 2014; Asgari et al., 2019) dan kepuasan karyawan mendorong keterlibatan karyawan (Davies et al., 2018; Wen et al., 2019). Kepuasan dan keterlibatan karyawan menunjukkan adanya keterikatan yang lebih tinggi terhadap perusahaan (Preethi & Valliappan, 2015). Kepuasan karyawan melibatkan kepuasan fisik dan emosi dalam merespon faktor lingkungan kerja. Oleh karenanya menjamin kepuasan karyawan merupakan faktor krusial bagi pimpinan dan manajemen perusahaan. Preethi & Valliappan (2015) menjelaskan adanya korelasi positif antara kepuasan dan keterlibatan karyawan.

Pariwisata merupakan salah satu sektor paling terdampak pandemi COVID-19. Secara nasional, pandemi COVID-19 mempengaruhi jumlah kunjungan wisatawan ke Indonesia. Kunjungan wisatawan mancanegara melalui seluruh pintu masuk berjumlah 4.052.923 tahun 2020 atau mengalami penurunan sebesar 74.84% dibandingkan tahun 2019. Sampai dengan bulan April 2021, jumlah kunjungan wisman hanya mencapai 508.929 wisman atau turun 45% dibandingkan kurun waktu yang sama di tahun 2020 dan turun 89.89% dibanding tahun 2019 (www.kemenparekraf, 2021). Penurunan angka kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia berdampak penurunan pendapatan dan keberlangsungan perusahaan perjalanan. Menghadapi kondisi tidak menentu, peran pemimpin perusahaan menjadi faktor sangat penting agar perusahaan dapat terus bertahan. Di sisi lain, karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap perusahaan akan tetap berkomitmen terhadap perusahaan.

Mengingat pentingnya perusahaan mampu menjamin kepuasan karyawan dan keterlibatan karyawan, maka pengukuran dan mengidentifikasi faktor pendorong kepuasan dan keterlibatan karyawan penting dilakukan. Penelitian ini bertujuan menganalisa pengaruh kepemimpinan langsung maupun tidak langsung dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Hasil penelitian diharapkan memberikan umpan balik bagi perusahaan untuk mengupayakan peningkatan keterlibatan karyawan melalui variabel-variabel yang mempengaruhinya untuk mencapai performa terbaik perusahaan.

Kerangka Konsep



Gambar 1. Kerangka Konsep

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan keterlibatan karyawan, dengan *locus* penelitian pada 40 perusahaan perjalanan wisata di Jakarta. Penelitian menggunakan metode survei dengan angket sebagai alat kumpul data. Instrumen angket dikembangkan dengan mengadopsi pendapat Fabio & Peiró (2018) yang menjelaskan indikator kepemimpinan meliputi *ethical leadership, mindful leadership, servant leadership*. Variabel kepuasan karyawan diukur menggunakan indikator *superior, job, employee, remuneration, responsibility, firm, recognition* (Matzler & Renzl, 2007), dan keterlibatan karyawan diukur menggunakan indikator *alignment, afeksi, orientasi tindakan* (Shrotryia & Dhanda, 2019). Pengukuran menggunakan skala Likert 5 yaitu rentang nilai kontinum dari sangat tidak setuju (=bobot nilai 1) sampai dengan sangat setuju (=bobot nilai 5). Responden penelitian merupakan karyawan perusahaan perjalanan wisata di Jakarta berjumlah 77 orang. Jumlah ini sesuai dengan pendapat Hair et al., (2017) yang menjelaskan bahwa jumlah sampel penelitian dapat ditetapkan berdasarkan perhitungan sepuluh kali dari jumlah indikator formatif terbanyak yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk. Dalam penelitian, jumlah indikator terbanyak pada konstruk keterlibatan karyawan sebesar 7 indikator. Dengan demikian jumlah minimal sampel yang digunakan adalah 70 responden. Data hasil penelitian selanjutnya dianalisa menggunakan SEM PLS menggunakan software Smart PLS untuk menguji model penelitian. Metode ini dinilai memiliki kemampuan untuk menangani masalah pemodelan yang umum terjadi dalam dalam ilmu sosial seperti karakteristik data yang tidak biasa (misalnya data tidak normal) dan model yang sangat kompleks (Joseph F. Hair et al., 2017), dan bersifat lebih *robust*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

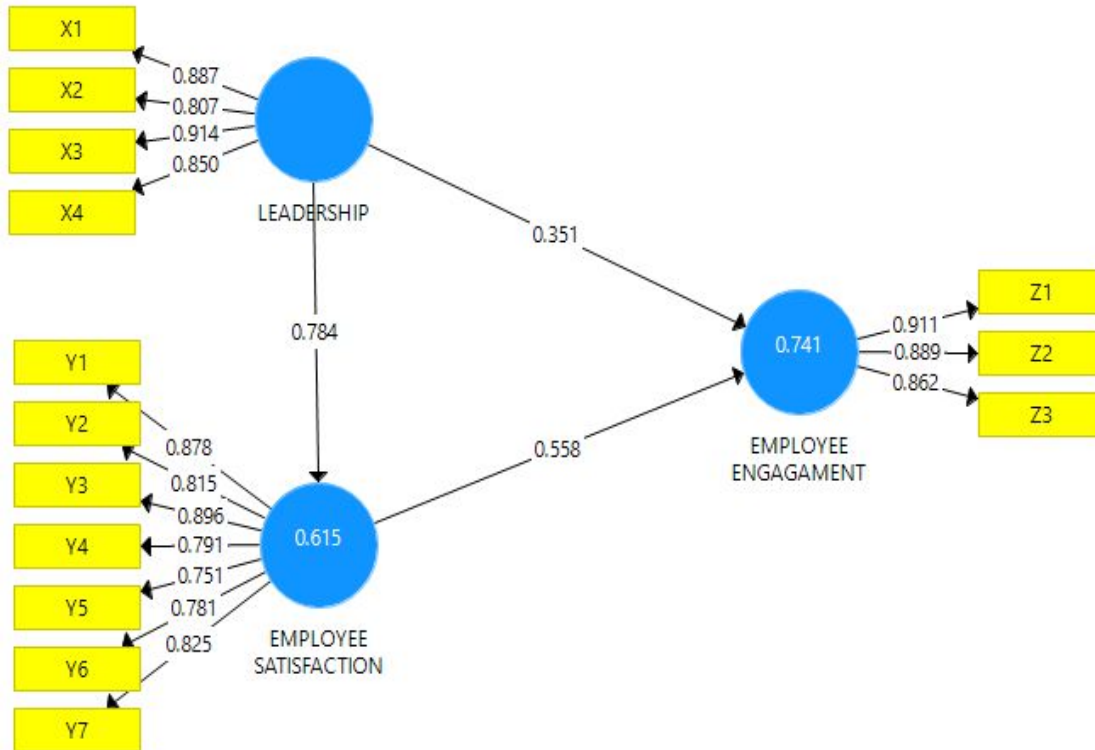
Profil Responden

Tabel 1. Profil Responden

	Kriteria	N	%
Jenis kelamin	Laki-laki	25	32.47
	Perempuan	52	67.53
Lama Bekerja	< 2 tahun	9	11.69
	2 - 5 tahun	24	31.17
	> 5 tahun	44	57.14

Model Pengukuran (Outer Model)

Analisa model pengukuran menspesifikasi hubungan antara variabel laten terhadap indikatornya, melalui pengujian validitas dan reliabilitas. Pada pengujian menggunakan multi kriteria, bertujuan untuk mengurangi tingkat kesalahan pengukuran dan agar hasil pengukuran lebih akurat. Pengujian validitas menggunakan kriteria *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan pengujian reliabilitas menggunakan *composite reliability* dan diperkuat dengan *Cronbach alpha*. Analisa *convergent validity* dilakukan dengan melihat *loading* faktor yaitu nilai korelasi variabel laten dengan indikator dan nilai *Average Variance Constructed (AVE)*. *Loading* faktor yang tinggi menunjukkan indikator tersebut dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur (Sholihin & Ratmono, 2020). Nilai minimal yang diharapkan untuk *loading* faktor adalah > 0.7 (Henseler et al., 2014) dan AVE > 0.5, dianggap memiliki validitas cukup baik untuk menjelaskan konstruk variabel laten (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2014) karena mampu menjelaskan lebih dari separuh varian indikator-indikatornya (Sholihin & Ratmono, 2020). Hasil analisa sesuai gambar 2 menunjukkan nilai *loading* faktor seluruhnya > 0.70. Analisa lanjutan untuk *convergent validity* dengan melihat nilai AVE. Indikator dinyatakan memiliki *convergent validity* yang baik jika nilai AVE > 0.5. Nilai AVE 0.50 menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya. Pada Tabel 2 diperoleh data bahwa nilai AVE pada seluruh indikator bernilai > 0.5, sehingga disimpulkan memiliki *convergent validity* yang baik.



Gambar 2. Output Penelitian

Analisa validitas juga dilakukan melalui pengujian *discriminant validity*, baik menggunakan kriteria Fornell Larcker atau *crossloading*. *Discriminant validity* dinyatakan baik jika indikator berkorelasi lebih tinggi terhadap konstruk pembentuknya, dibandingkan pada konstruk lainnya. Pada kriteria Fornell Larcker, dianalisa nilai *loading* faktor variabel konstruk pada garis diagonal, harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* pada konstruk lain (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 2. Uji Discriminant Validity Dengan Kriteria Fornell Larcker

	Employee Engagement	Employee Satisfaction	Leadership
Employee Engagement	0.888		
Employee Satisfaction	0.833	0.821	
Leadership	0.788	0.784	0.865

Pengukuran dengan kriteria Fornell Larcker juga diperkuat dengan analisa *crossloading*. Pada pengukuran *crossloading*, seluruh indikator harus memiliki nilai *loading* faktor lebih besar terhadap variabel konstraknya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *loading* faktor indikator memiliki nilai tertinggi pada konstraknya dibandingkan pada konstruk lainnya, sehingga disimpulkan tidak ada permasalahan terhadap validitas diskriminan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator mampu menjelaskan secara baik konsep teori atas variabel latennya.

Tabel 3. Nilai Crossloading

	Employee Engagement	Employee Satisfaction	Leadership
X1	0.757	0.741	0.887
X2	0.541	0.530	0.807
X3	0.760	0.764	0.914
X4	0.633	0.643	0.850
Y1	0.811	0.878	0.748
Y2	0.721	0.815	0.694
Y3	0.713	0.896	0.727
Y4	0.642	0.791	0.577
Y5	0.605	0.751	0.539
Y6	0.640	0.781	0.565

	Employee Engagement	Employee Satisfaction	Leadership
Y7	0.626	0.825	0.617
Z1	0.911	0.716	0.705
Z2	0.889	0.830	0.733
Z3	0.862	0.656	0.655

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan untuk menilai konsistensi konstruk dalam melakukan pengukuran, menggunakan dua kriteria, yaitu *composite reliability* (CR) dan diperkuat dengan *Alpha Cronbach*. *Composite reliability* (CR) dan *Alpha Cronbach* dipersyaratkan > 0.7 . Hasil pengukuran menunjukkan nilai *composite reliability* dan *alpha Cronbach* > 0.7 , sehingga disimpulkan tidak ada permasalahan pada reliabilitas.

Tabel 4. Output Outer Model

Latent Variabels	Indikators	Loading Faktor	Composite Reliability (CR)	Alpha Cronbach	AVE
Leadership	X1	0.887	0.918	0.866	0.788
	X2	0.807			
	X3	0.914			
	X4	0.850			
Employee Satisfaction	Y1	0.878	0.935	0.919	0.674
	Y2	0.815			
	Y3	0.896			
	Y4	0.791			
	Y5	0.751			
	Y6	0.781			
	Y7	0.825			
Employee Engagement	Z1	0.911	0.922	0.888	0.748
	Z2	0.889			
	Z3	0.862			

Tahap awal untuk pengujian *inner model* adalah melakukan pengujian multikolinearitas untuk menilai kemungkinan adanya kolinearitas antar variabel, yang ditunjukkan oleh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) harus < 5 (Hair et al., 2014). Hasil pengujian menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai VIF < 5 , yang berarti tidak ada permasalahan dengan multikolinearitas.

Tabel 5. Output Uji Multikolinearitas

	Employee Engagement	Employee Satisfaction	Leadership
Employee Engagement			
Employee Satisfaction		2.597	
Leadership		2.597	1.000

Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel laten eksogen dan endogen, melalui prosedur *bootstrapping*. Pada langkah awal dilakukan pengujian *model fit*, dengan melihat pada nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normal Fit Index* (NFI). SRMR merupakan nilai akar kuadrat perbedaan antara residual dari matriks kovarians sampel dan model kovarians hipotesis, digunakan untuk menilai kecocokan hubungan yang diamati. Kriteria model fit menggunakan kriteria SRMR dan NFI. Model dikatakan fit jika nilai SRMR < 0.08 (Hu & Bentler, 1999). NFI memiliki rentang nilai antara 0 dan 1. Semakin mendekati 1, maka semakin fit model yang dibangun (Bentler & Bonett, 1980). Dari olah data penelitian menunjukkan besaran nilai SRMR $0.70 < 0.80$ dan NFI 0.828, sehingga model disimpulkan fit.

Tabel 6. Output Model Fit

Estimated Model	
SRMR	0.070
d_ULS	0.517
d_G	0.385
Chi-Square	158.157
NFI	0.828

Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Output Model Pengukuran

Relationship Between Constructs	Path Coefficient	T Statistics	P Values	Conclusion
Direct Influence				
Employee Satisfaction → Employee Engagement	0.558	3.950	0.000	Significant
Leadership → Employee Engagement	0.351	2.637	0.009	Significant
Leadership → Employee Satisfaction	0.784	12.642	0.000	Significant
Indirect Influence				
Leadership → Employee Satisfaction → Employee Engagement	0.438	4.216	0.000	Significant
Total Effect				
Employee Satisfaction → Employee Engagement	0.558	4.222	0.000	Significant
Leadership → Employee Engagement	0.788	13.924	0.000	Significant
Leadership → Employee Satisfaction	0.784	13.062	0.000	Significant

Pengaruh Langsung

Tabel 6 menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar $2.637 > 1.96$ (t_{tabel}) dan nilai p sebesar 0.000. Variabel kepemimpinan berpengaruh sebesar positif 0.351 terhadap variabel keterlibatan karyawan. Data ini mengindikasikan bahwa setiap perubahan 1 satuan pada variabel kepemimpinan akan berpengaruh terhadap peningkatan keterlibatan karyawan sebesar 0.351. Dengan demikian hipotesis pertama diterima. Pengaruh kuat dan signifikan ditunjukkan oleh variabel kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0.784, nilai t_{hitung} $12.642 > 1.96$ dan p value 0.000 atau < 0.05 . Oleh karenanya, pada rumusan hipotesis 3 disimpulkan diterima. Kepuasan karyawan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai pengaruh yang cukup kuat sebesar 0.558 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.950 dan p value sebesar 0.000. Berdasarkan temuan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, atau hipotesis diterima. Semakin tinggi kepuasan karyawan akan juga berkontribusi secara positif terhadap peningkatan keterlibatan karyawan.

Pengaruh tidak langsung

Variabel kepemimpinan secara tidak langsung juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dengan dimediasi oleh variabel kepuasan karyawan. Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan dengan mediasi variabel kepuasan karyawan sebesar 0.438 dan signifikan. Hasil ini juga menjelaskan kemampuan variabel kepuasan karyawan memediasi kepemimpinan dan keterlibatan karyawan adalah signifikan. Koefisien jalur pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan karyawan diperoleh dari hasil perkalian pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan (0.784) dan pengaruh langsung kepuasan karyawan terhadap keterlibatan karyawan (0.558). Koefisien jalur pengaruh tidak langsung ini bermakna setiap peningkatan satu satuan pada variabel kepemimpinan, maka variabel keterlibatan karyawan akan meningkat secara tidak langsung melalui variabel kepuasan sebesar 43.8%. Semakin baik variabel kepemimpinan, maka keterlibatan karyawan akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar $4.216 > 1.96$ dan nilai p sebesar 0.000. Dengan demikian pada rumusan hipotesis kedua diterima.

Tabel 8. Nilai Koefisien Determinasi

Variabel	R ² adjusted	T statistics	P value	Q ²
Employee engagement	0.734	11.810	0.000	0.572
Employee satisfaction	0.610	6.515	0.000	0.404

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen atau ukuran kekuatan prediksi model, yang ditunjukkan dalam bentuk nilai R² dengan rentang angka 0 sampai dengan 1. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi, maka semakin besar menunjukkan tingkat akurasi prediktif yang semakin tinggi Nilai R² sebesar 0.75, 0.50, dan 0.25 dikategorikan sebagai *predictive power* pada tingkat substansial, moderat, dan lemah. Hair dkk (2017) juga menyarankan untuk menggunakan adjusted R² untuk menghindari nilai R² yang bias.

Berdasarkan data Tabel 7 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan secara signifikan memiliki kemampuan dalam menjelaskan keragaman variabel kepuasan karyawan sebesar 61% dan dikategorikan sebagai moderat. Sedangkan kemampuan variabel kepemimpinan dan kepuasan karyawan secara serentak dalam menjelaskan variabel keterlibatan karyawan sebesar 73.4% dan dianggap cukup substansial.

Selanjutnya dilakukan analisa *blindfolding* untuk menentukan nilai Q^2 yaitu penilaian terhadap tingkat relevansi suatu model konstruk (*prediction relevance*). Kriteria yang digunakan adalah 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Jika $Q^2 > 0.05$ dapat disimpulkan bahwa sebuah model konstruk adalah relevan. Variabel eksogen yang dipergunakan untuk memprediksi variabel endogen dinilai sudah tepat. Berdasarkan hasil olah data penelitian diperoleh nilai $Q^2 > 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen kepemimpinan dan kepuasan karyawan dinilai tepat dalam memprediksi variabel keterlibatan karyawan.

PEMBAHASAN

Hipotesis 1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan

Keterlibatan karyawan menjadi faktor penting bagi suatu proses bisnis karena menjadi motivator penting yang mempengaruhi perilaku positif karyawan (Extremera et al., 2018; Preethi & Valliappan, 2015), dan menjadi prediktor kinerja karyawan dan mempengaruhi produktifitas perusahaan karyawan (Christian et al., 2011; Wake & Green, 2019). Hasil tabulasi data responden menunjukkan bahwa sebagian besar penilaian pada variabel keterlibatan karyawan berada pada sangat baik dan baik. Hasil ini membuktikan bahwa karyawan memiliki keterlibatan yang baik terhadap perusahaan. Data menunjukkan bahwa karyawan biro perjalanan wisata memiliki pemahaman tentang tujuan perusahaan dan berupaya untuk bersama-sama mencapai tujuan tersebut. Karyawan juga merasakan adanya keterikatan dengan perusahaan dan merasa menjadi bagian dari perusahaan, sehingga selalu bekerja dengan berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan, merasakan kebanggaan terhadap pekerjaan. Komitmen dan kecintaan terhadap perusahaan ditunjukkan dengan adanya motivasi yang tinggi dalam bekerja dan berusaha untuk produktif, sehingga mampu berkontribusi terbaik bagi perusahaan. Keterlibatan juga diwujudkan dalam bentuk keinginan untuk berkembang dan selalu terlibat dalam perusahaan. Meskipun saat ini perusahaan mengalami kesulitan menghadapi dampak pandemi COVID-19, karyawan tetap memberikan dukungan terhadap perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil tabulasi data menunjukkan secara umum responden memberikan respon positif terhadap kepemimpinan pada perusahaan perjalanan wisata. Pemimpin dinilai mampu menunjukkan sikap dan perilaku secara benar sesuai dengan etika, serta memiliki kepedulian atau empati terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan. Pimpinan juga dinilai mampu mendorong terciptanya iklim kerja yang baik sehingga berdampak secara positif kerjasama antar karyawan. Iklim kerja secara tim yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan. Pemimpin juga memberikan motivasi dan mendukung pengembangan kepribadian dan karir karyawan, dengan mengembangkan kebijakan yang mengupayakan untuk mengembangkan sumber daya yang ada. Kepemimpinan yang dipersepsikan baik nyatanya berpengaruh secara positif terhadap keterlibatan karyawan, sekaligus mendukung pada peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan hasil banyak penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa kepemimpinan secara positif berdampak pada keterlibatan karyawan (Decuypere & Schaufeli, 2020; Enwereuzor et al., 2018; Li et al., 2021; Rabiul & Yean, 2021).

Hipotesis 2: Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap keterlibatan karyawan dengan dimediasi kepuasan karyawan.

Data penelitian menunjukkan respon positif responden terhadap kepemimpinan. Sikap dan perilaku pimpinan dipersepsikan baik dan akomodatif terhadap pemenuhan kebutuhan karyawan. Persepsi positif responden terhadap kepemimpinan sejalan dengan peningkatan kepuasan karyawan, yang diwujudkan dengan respon positif terhadap seluruh indikator kepuasan. Kepuasan karyawan juga dibuktikan dengan masa kerja yang lama dan rendahnya tingkat *turnover* (Ashton, 2018). Sebanyak 57.14% karyawan memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Kepuasan karyawan nyatanya berkontribusi pada keterlibatan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa puas akan menikmati bekerja di perusahaan, menunjukkan keterikatan yang kuat dengan perusahaan, fokus, berkomitmen, dan bekerja dengan berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa kepuasan karyawan menjadi variabel mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan (Salau et al., 2018).

Hipotesis 3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan

Selain berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan di perusahaan perjalanan wisata juga memiliki kontribusi positif pada peningkatan kepuasan karyawan. Kemampuan pemimpin untuk melaksanakan kebijakan, bersikap dan berperilaku secara baik, adil, dan sesuai etika menjadi kunci tumbuhnya rasa puas karyawan. Kepuasan karyawan ditunjukkan dengan mendukung kebijakan pimpinan dan perusahaan. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang

menjelaskan bahwa kepemimpinan akan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan karyawan (Antonakis & House, 2014; Asgari et al., 2019; Ashton, 2018; Robinson et al., 2008; Samanta & Lamprakis, 2018).

Hipotesis 4: Kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan salah satunya dipengaruhi oleh kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan perusahaan perjalanan wisata dapat dilihat berdasarkan respon positif berupa penilaian puas dan sangat puas terhadap pimpinan, pekerjaan, interaksi dan hubungan kerja dengan kolega, pendapatan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, sarana prasarana kerja, serta pengakuan perusahaan. Selain itu, data masa kerja menunjukkan sebanyak 31.17% karyawan memiliki masa kerja antara 2-5 tahun, dan 57.14% bahkan memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Lama masa kerja karyawan atau rendahnya *turnover* karyawan menjadi salah satu indikator kepuasan karyawan (Ashton, 2018). Peningkatan kepuasan karyawan akan berkontribusi secara positif terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa kepuasan karyawan yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan (Davies et al., 2018; Preethi & Valliappan, 2015; Wen et al., 2019).

Sumber daya manusia baik pimpinan dan karyawan merupakan faktor krusial bagi perkembangan dan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan melalui berbagai kebijakan berperan penting dalam mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya. Kepemimpinan yang dipersepsikan baik dan akomodatif terhadap kebutuhan karyawan, akan menumbuhkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pula terhadap keterlibatan karyawan. Karyawan dengan keterlibatan tinggi akan memiliki perilaku positif, motivasi dan komitmen untuk bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Bagi karyawan perusahaan perjalanan wisata sebagai penyedia jasa bidang pariwisata, perilaku positif diantaranya dengan terus mengupayakan memberikan pelayanan terbaik, membangun hubungan positif dengan konsumen, menjamin kepuasan konsumen dalam rangka meningkatkan loyalitas konsumen. Memberikan pelayanan terbaik dan menjamin kepuasan konsumen menjadi bagian penting dalam mendukung keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan karyawan yang tinggi diharapkan mampu mendukung pimpinan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan perjalanan wisata dalam menghadapi situasi buruk saat ini.

KESIMPULAN

Keterlibatan karyawan merupakan hubungan emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Karyawan dengan keterlibatan tinggi akan memiliki motivasi, dedikasi, fokus, komitmen sehingga mampu menunjukkan kinerja yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan pada perusahaan perjalanan wisata dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh faktor kepemimpinan dan adanya kepuasan karyawan. Kepemimpinan yang semakin dipersepsikan baik akan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang bersikap dan berperilaku secara adil, akomodatif, memenuhi kebutuhan dan kepentingan karyawan, akan menumbuhkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya juga berdampak terhadap keterlibatan karyawan. Selain kepemimpinan, penelitian selanjutnya perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang mampu mempengaruhi kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam rangka memperbaiki performa perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aga, D. A. (2016). Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517–525. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.190>
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2019). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>

- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(2), 175–199. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management and Organization*, 21(2), 125–144. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.71>
- Chen, Y. R. R., & Hung-Baesecke, C. J. F. (2014). Examining the Internal Aspect of Corporate Social Responsibility (CSR): Leader Behavior and Employee CSR Participation. *Communication Research Reports*, 31(2), 210–220. <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.907148>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. Il. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. <http://web.a.ebscohost.com.tcsedsystem.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=762314f7-db10-45ee-b18f-6de541ad2ea1%40sessionmgr4009>
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A. (2018). How Transformational Leadership Influences Work Engagement Among Nurses: Does Person–Job Fit Matter? *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346–366. <https://doi.org/10.1177/0193945916682449>
- Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-álvarez, N., & Quintana-Orts, C. (2018). How does emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph15091909>
- Fabio, A. Di, & Peiró, J. M. (2018). Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations: A new scale. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072413>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gibbons, J. (2006). *No Title Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*, Conference Board. New York: Conference Board.
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In V. Knight, K. Koscielak, L. Barret, & G. Dickens (Eds.), *Sage Publication Inc.* Los Angeles: SAGE Publication Inc. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS SEM)* (2nd ed.). SAGE Publication Inc.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209. <https://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jun, W., Yuyan, L., Yao, C., & Zhixue, L. (2017). Employee satisfaction assessment from the perspective of demand side—based on G1-FUZZY-DSS. *Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography*, 20(4), 781–792. <https://doi.org/10.1080/09720529.2017.1358861>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A., & Sohail, F. (2021). My meaning is my engagement: exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, May. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0320>
- Lambert, A., Jones, R. P., & Clinton, S. (2021). Employee engagement and the service profit chain in a quick-service restaurant organization. *Journal of Business Research*, 135(August 2020), 214–225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.009>
- Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. W. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 32(1), 101458. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>
- Loerbroks, A., Glaser, J., Vu-Eickmann, P., & Angerer, P. (2017). Physician burnout, work engagement and the quality of patient care. *Occupational Medicine*, 67(5), 356–362. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqx051>
- Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(5), 589–598. <https://doi.org/10.1080/14783360601061528>
- Preethi, R. V. S., & Valliappan, M. (2015). Relationship Between Employees Engagement and Satisfaction at Ideal Fastener India Private Limited. *IJER*, 12(2), 399–404.
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92(March 2020), 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533–551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

- Salau, O., Oludayo, O., Falola, H., Olokundun, M., Ibidunni, S., & Atolagbe, T. (2018). Integrated datasets on transformational leadership attributes and employee engagement: The moderating role of job satisfaction in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) industry. *Data in Brief*, *19*, 2329–2335. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.032>
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management (Croatia)*, *23*(1), 173–191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.173>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71–92. <https://doi.org/10.9790/487x-1810041925>
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, *43*(4), 973–997. <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2020). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0: untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*.
- Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2019). Content Validity of Assessment Instrument for Employee Engagement. *SAGE Open*, *9*(1). <https://doi.org/10.1177/2158244018821751>
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: an empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, *17*(2), 67–85. <https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>
- Song, J. H., Bae, S. H., Park, S., & Kim, H. K. (2013). Influential factors for knowledge creation practices of CTE teachers: Mutual impact of perceived school support, transformational leadership, and work engagement. *Asia Pacific Education Review*, *14*(4), 467–482. <https://doi.org/10.1007/s12564-013-9283-8>
- Wake, M., & Green, W. (2019). Relationship between employee engagement scores and service quality ratings: Analysis of the National Health Service staff survey across 97 acute NHS Trusts in England and concurrent Care Quality Commission outcomes (2012-2016). *BMJ Open*, *9*(7). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026472>
- Wen, X., Gu, L., & Wen, S. (2019). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production*, *208*, 999–1008. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.089>
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When Change Causes Stress: Effects of Self-construal and Change Consequences. *Journal of Business and Psychology*, *31*(2), 249–264. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9411-z>
- Zengin, S., Gülle, M., & Kaya, E. (2018). Study of academician leadership type and innovational approach. *Universal Journal of Educational Research*, *6*(12), 2747–2756. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.061208>
- Zhang, T., C. Avery, G., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, *5*(1), 4–21. <https://doi.org/10.1108/jgr-02-2014-0006>