

# **ANALISA PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI *WORKPLACE SPIRITUALITY* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI HOTEL FOUR POINTS SURABAYA**

**Deborah Christine Widjaja, Steven Limantara, dan Wygo Artha**

Program Studi Manajemen Perhotelan Fakultas Bisnis dan Ekonomi

Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto No. 121-131, Surabaya, Jawa Timur 60236

dwidjaja@petra.ac.id, stevenlimantara96@gmail.com, wygoa@yahoo.com

## **ABSTRAK**

*Transformational Leadership* memiliki peranan penting dalam menciptakan *Workplace Spirituality* dan menghasilkan *Employee Engagement*. Dalam penelitian ini melibatkan 85 responden karyawan tetap, dan menggunakan teknik analisa Smart-PLS. penelitian ini dilakukan di sebuah hotel bintang 4 di Surabaya. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa *Workplace Spirituality* berlaku sebagai variabel *intervening* yang memperkuat *Transformational Leadership* ke *Employee Engagement*

Kata Kunci: *Transformational Leadership, Workplace Spirituality, Employee Engagement*

## **ABSTRACT**

*Transformational Leadership* has an important role in creating *Spirituality Workplace* and producing *Employee Engagement*. In this study involved 85 respondents were permanent employees, and used Smart-PLS analysis techniques. This study was done in a 4 stars hotel in Surabaya. The results of this study also prove that *Spirituality Workplace* applies as an *intervening* variable that strengthens *Transformational Leadership* to *Employee Engagement*

Keyword: *Transformational Leadership, Workplace Spirituality, Employee Engagement*

## **PENDAHULUAN**

Industri perhotelan adalah industri yang mengutamakan layanan yang berkualitas dan memuaskan, oleh karena itu dalam hal ini karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam menyampaikan pelayanan tersebut kepada konsumen. Sedangkan karyawan harus melayani banyak tamu dalam satu waktu. Karyawan dapat menjadi stress dan jenuh, jika tidak benar-benar *engaged* dalam pekerjaannya. Karena itu *employee engagement* sangat dibutuhkan di industri perhotelan. *Employee engagement* adalah identifikasi seorang individual dengan pekerjaannya yang melingkupi aspek semangat, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Karena *engagement* melibatkan seseorang sepenuhnya dalam pengalamannya bekerja, maka berpengaruh secara langsung terhadap performa yang diberikan dalam melakukan tugas (Saks, 2011).

Ada beberapa variabel yang dapat menciptakan *employee engagement* tersebut. Salah satu diantaranya adalah *workplace spirituality*. *Workplace spirituality* adalah pengakuan jika karyawan memiliki kehidupan batin yang dihasilkan oleh pekerjaan bermakna yang dilakukan di dalam sebuah komunitas (Ashmos & Duchon, 2000). Karyawan hotel juga hidup di tempat yang sama dalam waktu yang lama. Jika tidak menemukan makna dalam pekerjaannya, maka karyawan akan merasa cepat bosan dan jenuh. Oleh karena itu dalam sebuah hotel memerlukan *workplace spirituality*. *Employee engagement* dipengaruhi oleh *workplace spirituality*, hal ini dikatakan di penelitian Milliman, Gatling, dan Kim tahun 2018. Dalam penelitian tersebut terbukti bahwa *workplace spirituality* memiliki hubungan yang positif dengan *employee engagement*, yang secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan hotel. Dari penelitian Saks (2011) rasa spiritualitas dari seorang individu di tempat kerja mempengaruhi rasa kebergunaan dan tujuan individu tersebut. Berarti *workplace spirituality* dapat mempengaruhi tingkat *engagement* seorang individu.

Kepemimpinan adalah pengaruh yang diberikan kepada pihak lain untuk membimbing dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam sebuah grup atau organisasi. Merubah pengikut adalah salah satu sifat kepemimpinan yang baik menurut Yukl. Salah satu gaya kepemimpinan yang merubah atau memberi dorongan terhadap pengikut untuk berubah adalah *transformational leadership*. *Transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang lebih menarik moral dari pengikut untuk meningkatkan kesadaran dan mengerahkan tenaga dan sumber daya mereka (Yukl, 2013). Pemimpin transformasional lebih memilih pendekatan untuk memotivasi karyawannya agar mengerti tujuan dan kepentingan dari perusahaan, agar karyawan dapat bekerja melampaui ekspektasi, dalam sebuah penelitian mengenai *transformational leadership* oleh Buil, Martínez, dan Matute(2018), *transformational leadership* berpengaruh terhadap *engagement*.

Objek dari penelitian ini adalah sebuah hotel bintang 4 yang terletak di Surabaya. Four Points adalah salah satu hotel yang baru di Surabaya, terletak di pusat keramaian kota, tepatnya di Embong Malang No. 25-31. Four Points termasuk dari naungan Sheraton group. Hotel Four Points dijadikan objek penelitian ini, karena Four Points termasuk hotel yang paling baru dibangun di kota Surabaya dan sudah memiliki *customer base* yang cukup besar

Berdasarkan fenomena yang terdapat di Four Points, peneliti ingin menganalisa lebih lanjut kaitan antara kepemimpinan transformasional yang diterapkan Four Points dengan *workplace spirituality* dan *employee engagement* di Four Points Surabaya.

## TEORI PENUNJANG

### Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah pengaruh pada orang lain untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam suatu kelompok atau organisasi (Yukl, 2013). Kepemimpinan memainkan peran penting sebagai organisasi bergerak dan salah satu fungsi pemimpin yang paling penting adalah untuk memfasilitasi terciptanya visi bersama untuk masa depan suatu organisasi dan memastikan anggota organisasi bekerjasama untuk mencapai visi tersebut (DeCenzo & Robbins, 2010). Yukl (2009), membagi gaya kepemimpinan menjadi beberapa tipe dan salah satunya adalah *transformational leadership*.

### *Transformational Leadership*

Pengertian *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin dapat memberi pengaruh terhadap karyawan atau pengikutnya. Memberikan rasa kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pemimpinnya (Bass, 1985). *Transformational leadership* lebih bercondong ke arah menarik nilai-nilai moral pengikut agar meningkatkan kesadaran untuk menggerakkan sumber daya dan energi untuk merubah sebuah instisusi (Yukl, 2013).

Berikut beberapa cara bagaimana mencapai perubahan dari *transformational leadership* (Bass, 1985):

1. Meningkatkan kesadaran akan kepentingan dari target hasil yang sudah diberikan, serta bagaimana cara untuk mencapai target tersebut.
2. Membuat kita melewati kepentingan kepribadi demi mengutamakan kepentingan bersama, perusahaan, atau sebuah badan yang lebih besar.
3. Meningkatkan tingkat kebutuhan kita di hirarki kebutuhan Maslow. Contohnya seperti meningkatkan keinginan untuk memperoleh gengsi menuju keinginan untuk aktualisasi diri.

Variabel kepemimpinan mempunyai 4 dimensi yang digunakan oleh Verra dan Crossan (2004) yaitu *idealized influence*, *individual consideration*, *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation*.

#### 1. *Idealized influence*

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin berperilaku dengan cara yang dapat menimbulkan rasa kagum dari para pengikut atau karyawannya, menunjukkan keyakinan, serta mengambil sikap yang membuat para pengikutnya menilai pemimpin tersebut adalah seseorang yang patut diteladani.

#### 2. *Individual Consideration*

Menunjukkan sejauh mana pemimpin menunjukkan minat pada kesejahteraan orang lain, memperhatikan karyawan secara individual dan memperhatikan yang tampaknya kurang terlibat dalam tim. Kualitas pemimpin ini menginspirasi untuk pembinaan dan pelatihan bawahan dan merangsang untuk mendapatkan pengalaman. Dalam hal ini, pemimpin memperhatikan di tingkat individu. Pengikut merasa sangat senang dan nyaman ketika diarahkan secara individu. Karyawan merasa mampu melakukan perbuatan itu. Sejauh mana

pemimpin memenuhi kebutuhan masing-masing pengikutnya dan bertindak sebagai mentor dan memberikan penghargaan terhadap kontribusi individu kepada tim (Yukl, 2013)

3. *Intellectual Stimulation*

Menunjukkan sejauh mana pemimpin mendorong orang lain untuk menjadi kreatif dalam mencari masalah lama dengan cara baru dan membina orang untuk mempertanyakan nilai dirinya sendiri dari orang-orang dari organisasi. Pemimpin transformasional selalu mengarahkan karyawan untuk menemukan solusi masalah secara logis. Situasi ini membuat bawahan kreatif, kritis dan logis (Ahmad, Abbas, Latif, dan Rasheed, 2014).

4. *Inspirational Motivation*

Mengukur sejauh mana pemimpin memberikan visi untuk membantu orang lain fokus pada pekerjaannya dan mencoba membuat orang lain merasa pekerjaannya dihargai. Pemimpin tidak hanya memotivasi para karyawan dengan menerima tantangan dan juga bertindak sebagai model, tetapi menginspirasi untuk mencapai tujuan secara efektif. Kepemimpinan transformasional memungkinkan pemimpin untuk menjelaskan makna tantangan yang harus dihadapi dan memotivasi karyawan.

### ***Workplace Spirituality***

Pengertian utama dari *workplace spirituality* adalah manusia tidak hanya memiliki keinginan untuk menjadi kompeten dalam pekerjaannya, tapi juga memiliki pengalaman pribadi yang bermakna dalam pekerjaan tersebut (Milliman, Gatling, & Kim, 2018). Definisi lain dari *workplace spirituality* adalah adalah pengakuan jika karyawan memiliki kehidupan batin yang menghasilkan dan dihasilkan oleh pekerjaan bermakna yang dilakukannya di dalam pekerjaannya (Ashmos & Duchon, 2000).

*Workplace spirituality* memiliki 3 dimensi (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003) :

1. Pekerjaan yang bermakna

Dimensi ini mengartikan bagaimana seorang individu berinteraksi setiap harinya dengan pekerjaannya. Setiap orang memiliki keinginan dan motivasi untuk dilibatkan dalam aktifitas yang memberi makna yang lebih besar baik untuk kehidupannya (Ashmos & Duchon, 2000).

2. Komunitas

Dimensi ini mencakup seorang pekerja memiliki hubungan yang intim dan dalam dengan sesama pekerjanya, yang diartikan sebagai rasa kebersamaan atau komunitas. Hal ini terjadi pada tingkat kelompok. Prilaku manusia yang menyangkut interaksi antara karyawan dan rekan kerja. Inti dari komunitas adalah melibatkan perasaan koneksi yang lebih mendalam, yang melingkupi dukungan, kebebasan berekspresi, dan kepedulian yang tulus.

3. Keselarasan dengan nilai-nilai organisasi

Dimensi ini terjadi ketika seorang individu mengalami rasa yang kuat antara keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan misi dan tujuan organisasi. Keselarasan juga berarti seorang individu percaya jika manajer dan karyawan di

organisasinya memiliki kesesuaian yang senilai, kesadaran yang kuat, dan peduli akan kesejahteraan karyawan dan komunitas (Ashmos & Duchon, 2000).

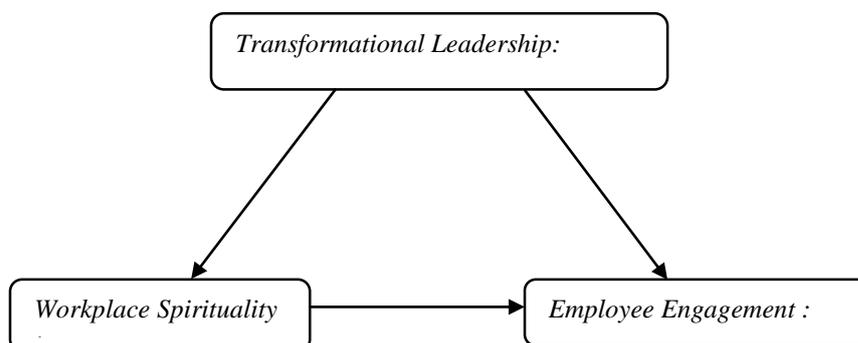
### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* adalah kehadiran karyawan secara psikologis dalam melakukan tugasnya. Seorang karyawan yang *engaged* tidak hanya dilihat melalui kehadiran fisiknya dalam bekerja, tapi juga bagaimana psikologinya dalam melakukan pekerjaan tersebut. *Engagement* juga didefinisikan sebagai identifikasi seorang individu mengenai pekerjaannya (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002).

*Employee engagement* mencakup dimensi sebagai berikut (Schaufeli & Bakker, 2004):

1. *Vigor*  
Karyawan memiliki energi yang tinggi, antusias, dan ketahanan. *Vigor* adalah keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui fisik dan mentalnya ketika bekerja. Karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh, memiliki kegigihan, dan berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal.
2. *Dedication*  
*Dedication* adalah bagaimana seorang karyawan terikat secara emosi dengan pekerjaannya. Dimensi ini menjelaskan bagaimana perasaan seorang ketika bekerja dan perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang tekun dan memiliki inspirasi ketika menghadapi tantangan.
3. *Absorption*  
Seorang karyawan menjadi sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya. Karyawan memiliki perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan seorang karyawan yang tenggelam, konsentrasi, dan serius ketika bekerja. Pada saat bekerja, mereka merasa bahwa waktu berlalu begitu cepat, dan mereka menjadi susah untuk berpisah dengan apa yang mereka kerjakan.

## KERANGKA BERPIKIR



Gambar 1. Kerangka Berpikir

### Hubungan Antar Konsep

Penelitian dari Dhanika dan Aslamawati (2017) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif dengan *employee engagement*. Semakin tinggi persepsi terhadap kepemimpinan *transformational*, maka *employee engagement* akan semakin tinggi dan sebaliknya jika persepsi semakin rendah terhadap *transformational leadership*, maka *employee engagement* pengikut akan semakin rendah juga (Dhanika & Aslamawati, 2017).

H1. *Transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada Four Points Surabaya

Studi dari Arnold, Turner, Barling, Kelloway, dan McKee (2007) telah menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan psikologis yang dimediasi atau dimediasi sebagian oleh makna yang ditemukan dalam pekerjaan. Didukung penelitian Mehari (2015) menunjukkan adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dan kesejahteraan karyawan. Kedua, hasilnya juga memperluas area penelitian dalam arti bahwa itu telah meningkatkan pengetahuan kita tentang mekanisme yang terlibat dari pengaruh perilaku TL terhadap kesejahteraan karyawan.

H2. *Transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *workplace spirituality* pada Four Points Surabaya

Dalam sebuah penelitian tentang spiritualitas tempat kerja dan sikap kerja karyawan. Ada 3 dimensi spiritualitas di tempat kerja (pekerjaan yang lebih bermakna, lebih ingin berkomunitas, keselarasan dengan nilai-nilai organisasi) secara signifikan terkait dengan lima variabel sikap kerja yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja intrinsik, niat untuk berhenti, keterlibatan pekerjaan, dan organisasi berdasarkan harga diri (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003). Ditemukan bahwa spiritualitas organisasi juga berhubungan positif dengan keterlibatan pekerjaan (Kolondisky, Giacalone, & Jurkiewicz, 2008). Hal ini

didukung juga oleh penelitian lain yang dilakukan Milliman, Gatling, & Kim (2018) hasil penelitian mereka mengatakan jika *workplace spirituality* menyebabkan karyawan yang *engaged*.

H3. *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada Four Points Surabaya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian, Populasi, dan Sampel**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Tipe penjelasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *causal explanations*. Metode dan prosedur yang dilakukan dengan melakukan *offline* kuesioner. Kuesioner dibagikan dalam bentuk 5 *likert scale* mulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di hotel Four Points Surabaya. Penarikan sampel dilakukan dengan berbagai macam teknik *sampling non-probability sampling* yang bersifat *judgemental sampling*. Adapun kriteria dari anggota sampel yaitu karyawan tetap yang bekerja di hotel Four Points Surabaya selama minimal 6 bulan.

### **Teknik Analisa Data**

Sebelum melakukan Analisa data, peneliti melakukan uji keabsahan data dengan melakukan *pilot test* kepada 30 responden untuk menguji uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS. Seluruh butir kuesioner dinyatakan valid dengan r tabel yang ditetapkan yaitu 0.361. Seluruh butir kuesioner juga dinyatakan valid dengan nilai cronbach's alpha lebih besar dibandingkan koefisien yang ditetapkan yaitu 0.7.

Untuk perhitungan kuantitatif dalam penelitian ini, teknik analisa data yang digunakan adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dengan variabel independen berganda dengan menggunakan program Smart-PLS. Untuk pengukuran *outer model*, penelitian ini menggunakan uji validitas konvergen (faktor loading), uji validitas diskriminan (*cross loading* dan korelasi variabel laten), uji reliabilitas (cronbach's alpha dan *composite reliability*). Untuk pengukuran *inner model*, penelitian ini menggunakan pengukuran nilai  $R^2$  dan  $Q^2$ . Untuk uji hipotesis, penelitian ini menggunakan uji statistic T.

## Definisi Operasional Variabel

**Transformational Leadership (TL1):** merupakan gaya kepemimpinan yang menjadi inspirasi dan memberikan motivasi kepada bawahan.

| Kode   | Indikator Empiris <i>Transformational Leadership</i>   |
|--------|--|
| TL1.1  | Pemimpin saya membuat semua bawahannya antusias terhadap tugas-tugas pekerjaan.  |
| TL1.2  | Saya mempercayai pemimpin saya sepenuhnya.   |
| TL1.3  | Pemimpin mendorong saya untuk menyampaikan ide dan pendapat saya.  |
| TL1.4  | Pemimpin saya menjadi inspirasi bagi karyawan.   |
| TL1.5  | Pemimpin saya menyampaikan visi organisasi dengan jelas.   |
| TL1.6  | Pemimpin saya menjelaskan pentingnya mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan – tujuan pribadi. |
| TL1.7  | Ide – ide pemimpin saya membuat saya memikirkan kembali ide – ide saya yang selama ini tidak pernah saya ragukan.          |
| TL1.8  | Pemimpin saya memampukan saya untuk memikirkan permasalahan yang ada dengan sudut pandang yang baru.                       |
| TL1.9  | Pemimpin saya memberikan saya cara pandang yang baru terhadap berbagai hal yang selama ini tidak saya pahami.              |
| TL1.10 | Pemimpin saya memberikan perhatian secara pribadi kepada karyawan yang kurang diperhatikan.                                |
| TL1.11 | Pemimpin saya mencari tahu apa yang saya inginkan dan berusaha untuk membantu saya untuk meraihnya.                        |
| TL1.12 | Saya yakin bahwa atasan saya selalu menghargai setiap pekerjaan yang saya lakukan dengan baik.                             |

**Workplace spirituality (WS2):** merupakan budaya spiritual di antara karyawan dalam lingkungan kerja.

| Kode  | Indikator Empiris <i>Workplace Spirituality</i>  |
|-------|--|
| WS1.1 | Saya mengalami sukacita dalam pekerjaan.   |
| WS1.2 | Pekerjaan saya membuat saya bersemangat.   |
| WS1.3 | Pekerjaan yang saya lakukan berkaitan dengan hal yang saya anggap penting dalam hidup. |
| WS1.4 | Saya mengerti apa yang membuat pekerjaan saya bermakna.                                |
| WS1.5 | Saya yakin bahwa rekan kerja saya dan atasan saya akan selalu saling mendukung.        |
| WS1.6 | Menurut saya karyawan di sini terhubung dengan tujuan yang sama.                       |
| WS1.7 | Saya yakin bahwa karyawan di sini saling memperhatikan dengan tulus.                   |
| WS1.8 | Saya merasa menjadi bagian dari sebuah keluarga.                                       |

|        |  |
|--------|--|
| WS1.9  | Saya memiliki kesan positif terhadap nilai-nilai organisasi. |
| WS1.10 | Organisasi ini peduli terhadap seluruh karyawannya.          |
| WS1.11 | Saya merasa terkait dengan tujuan-tujuan organisasi.         |
| WS1.12 | Saya merasa terkait dengan misi organisasi.                  |

***Employee Engagement (EE)***: merupakan ketersediaan mengeluarkan semua upaya untuk menyelesaikan pekerjaan dan tetap bertahan meski menghadapi kesulitan.

| <b>Kode</b> | <b>Indikator Empiris <i>Employee Engagement</i></b>                                   |
|-------------|---|
| EE1.1       | Saya selalu bersemangat untuk pergi bekerja.  |
| EE1.2       | Saya selalu bersemangat ketika bekerja.   |
| EE1.3       | Ketika di tempat kerja saya tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan. |
| EE1.4       | Saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu.                   |
| EE1.5       | Saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja.                              |
| EE1.6       | Pekerjaan saya menantang bagi saya.   |
| EE1.7       | Pekerjaan saya menginspirasi saya.  |
| EE1.8       | Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya.   |
| EE1.9       | Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya kerjakan.                               |
| EE1.10      | Saya merasa pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna dan memiliki tujuan.             |
| EE1.11      | Saya memiliki fokus ketika bekerja.   |
| EE1.12      | Saya merasa waktu terasa berlalu dengan cepat ketika bekerja.                         |
| EE1.13      | Saya berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaan saya.                                    |
| EE1.14      | Saya merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh-sungguh.                            |
| EE1.15      | Saya merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaan saya.                                  |
| EE1.16      | Saya sangat terlibat dalam pekerjaan saya.  |

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Total responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 85 responden. Mayoritas responden berjenis kelamin pria yang berada dalam kelompok umur 17 – 25 tahun yang merupakan karyawan yang telah bekerja di Four Point Hotel Surabaya selama minimal 6 bulan lamanya.

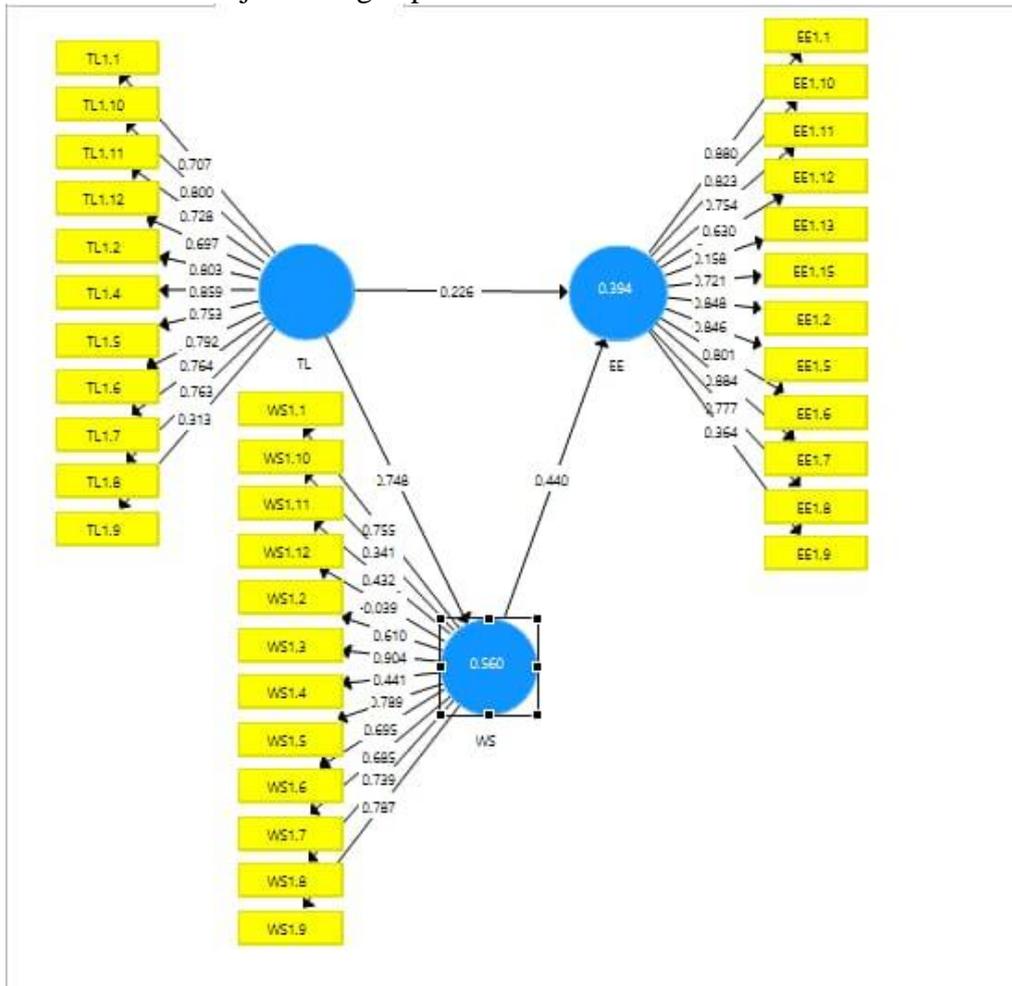
Tabel 1. Profil Responden

| No | Karakteristik Responden | N  | (%)   |
|----|-------------------------|----|-------|
| 1  | Jenis Kelamin           |    |       |
|    | 1. Pria                 | 44 | 51,76 |
|    | 2. Wanita               | 41 | 48,24 |
| 2  | Usia Responden          |    |       |
|    | 17 – 25 tahun           | 37 | 43,53 |
|    | 26 – 34 tahun           | 23 | 27,05 |
|    | 35 – 43 tahun           | 24 | 16,47 |
|    | 44 – 52 tahun           | 9  | 10,55 |
|    | >53 tahun               | 2  | 2,35  |

### Uji Analisa Statistik Deskriptif, Uji Validitas dan Reliabilitas

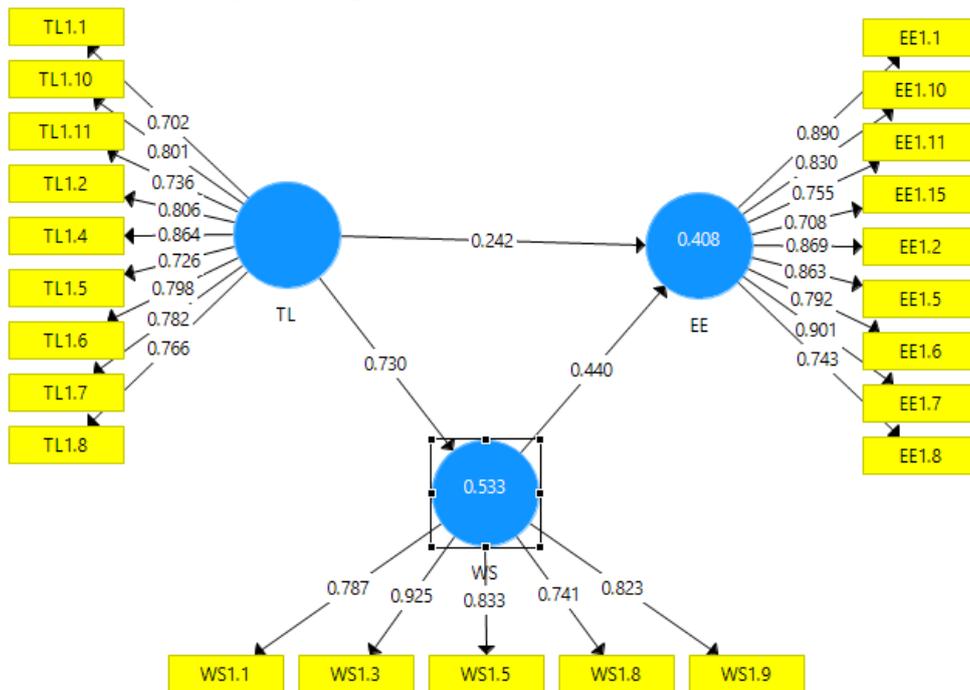
Untuk pengujian validitas konvergen, penulis menggunakan nilai faktor *loading*, semakin tinggi nilai faktor *loading* maka semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk *convergent validity* adalah nilai *loading* >0,7.

Gambar 2. Hasil uji konvergen pertama



Dari hasil uji validitas konvergen pertama dapat dilihat bahwa masih terdapat indikator dengan nilai *Outer Loading* dibawah 0.7 sehingga indikator tersebut harus dieliminasi dan dilakukan pengujian *outer model* kedua. Berikut hasil pengujian *outer model* kedua.

Gambar 3. Hasil uji konvergen kedua



Dari hasil uji validitas konvergen kedua di atas ditunjukkan bahwa tidak ada lagi indikator yang harus dieliminasi karena tidak valid. Semua indikator di atas dapat dinyatakan valid karena memiliki nilai validitas diskriminan (*outer loading*) sebesar  $>0.7$  (Abdillah & Jogiyanto, 2009).

### Uji Hipotesa

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *T-statistic* yang akan menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Adapun, kriteria pengambilan keputusan adalah skor koefisien *path* atau nilai *T-statistic* harus diatas 1.96 untuk hipotesis 2 ekor (*two-tailed*) (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

Tabel 2. *Path Coefficients, Standart Error, dan T-Statistic*

| Hipotesis | Pengaruh Langsung | <i>T Statistics</i> | <i>P Values</i> | Keterangan         |
|-----------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| H1        | TL → EE           | 2.065               | 0.039           | Hipotesis diterima |
| H2        | WS → EE           | 2.856               | 0.011           | Hipotesis diterima |
| H3        | TL → WS           | 13.116              | 0.000           | Hipotesis diterima |

Berdasarkan tabel diatas, maka hasil uji hipotesis dalam hal ini menggunakan uji *T-statistic* menunjukkan bahwa seluruh variable memiliki pengaruh yang positif karena semua variable memiliki nilai *T-statistic* lebih

tinggi dari skor koefisien yang ditetapkan yaitu 1.96 sehingga menyatakan semua hipotesa diterima. Oleh karena itu, hasil uji hipotesa adalah:

H1 terbukti bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh secara signifikan positif terhadap *employee engagement*

H2 terbukti bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh secara signifikan positif terhadap *employee engagement*

H3 terbukti bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh secara signifikan positif terhadap *workplace spirituality*

## **ANALISA**

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement***

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* yang ditandai dengan nilai t statistik sebesar 2.065 Hasil ini semakin menegaskan penelitian yang dilakukan Datche dan Mukulu (2015) dan Handayani (2018) bahwa *transformational leadership* dari pekerja pemerintah di Kenya meningkatkan *employee engagement* dari karyawannya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika seluruh pernyataan dari variabel *transformational leadership* dan *employee engagement* mendapatkan nilai *mean* yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan kesetujuan responden terhadap kedua variabel tersebut termasuk tinggi.

Nilai tertinggi dari *outer loading* variabel *transformational leadership* direfleksikan melalui pernyataan “Pemimpin menjadi inspirasi bagi karyawan” dan nilai *outer loading* tertinggi dari *employee engagement* ditunjukkan dengan pernyataan “Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya”. Artinya dalam hal ini adalah pemimpin yang mampu menginspirasi karyawannya dapat membuat karyawan merasa antusias terhadap pekerjaannya.

Namun apa bila dilihat dari pernyataan dengan nilai *mean* yang tertinggi *transformational leadership* “Pemimpin saya memberikan saya cara pandang yang baru terhadap berbagai hal yang selama ini tidak saya pahami”. Menurut persepsi karyawan pernyataan tersebut yang paling disetujui, seharusnya pemimpin lebih menekankan untuk menginspirasi karyawannya agar karyawan menjadi lebih *engaged*.

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Workplace Spirituality***

Hasil dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *workplace spirituality* yang ditandai dengan nilai t statistik sebesar 13.116. Hasil yang diperoleh ini semakin menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Mehari (2015). Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional di Four Points menyebabkan lingkungan kerja yang spiritual.

Tingginya nilai *mean* dari *transformational leadership* dan *workplace spirituality* dalam penelitian ini ditandai dengan total *mean* variabel yang tergolong dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Artinya responden penelitian ini

beranggapan bahwa Four Points memiliki kepemimpinan yang bersifat transformasional. Seperti yang diuraikan oleh McKee et al., (2011). *Transformational leadership* menyebabkan kesejahteraan di tempat kerja, yang merupakan bagian besar dari *workplace spirituality*

Nilai tertinggi dari *outer loading* variabel *transformational leadership* direfleksikan melalui pernyataan “Pemimpin menjadi inspirasi bagi karyawan”. Nilai tertinggi dari *outer loading* variabel *workplace spirituality* direfleksikan melalui pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan berkaitan dengan hal yang saya anggap penting dalam hidup”. Dengan pemimpin yang menginspirasi, karyawan akan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan hal yang dianggap penting dalam hidupnya, atau dengan kata lain memiliki makna yang mendalam.

Hasil *mean* tertinggi dari *workplace spirituality* dimiliki oleh pernyataan “Pekerjaan saya membuat saya bersemangat”. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan jika karyawan merasakan semangat yang masih belum didasari kebermaknaan. Karena itu inspirasi pemimpin lebih dibutuhkan untuk menciptakan kebermaknaan dalam pekerjaan karyawan.

### **Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Employee Engagement***

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* yang ditandai dengan nilai t statistik sebesar 2.856. Hasil yang diperoleh ini semakin menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Milliman et al., (2018). Hal ini berarti bahwa *workplace spirituality* di Four Points Hotel dapat menyebabkan *engagement* karyawan hotel itu sendiri.

Dari hasil analisis deskriptif didapati nilai *mean* untuk variabel *workplace spirituality* dan *employee engagement* adalah tergolong pada kategori sangat tinggi dan tinggi, yang paling tinggi adalah pernyataan “Pekerjaan saya membuat saya membuat saya bersemangat”. Berarti responden menilai spiritualitas di tempat kerja Four Points. Karena adanya spiritualitas di tempat kerja, maka karyawan Four Points dapat menjadi lebih menikmati waktu dan menemukan tujuan sehingga membuat karyawan semakin *engaged*.

Nilai tertinggi dari *outer loading* variabel *workplace spirituality* direfleksikan melalui pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan berkaitan dengan hal yang saya anggap penting dalam hidup”. Sedangkan nilai *outer loading* tertinggi dari *employee engagement* ditunjukkan dengan pernyataan “Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya”.

Ini membuktikan bahwa karyawan memiliki persepsi untuk mengutamakan hal-hal yang lebih penting di dalam hidupnya dibandingkan pekerjaan yang membuat bersemangat. Berarti dari hasil di atas, karyawan lebih merasa antusias terhadap pekerjaannya apabila mendapatkan pekerjaan yang berhubungan dengan hal yang dianggap penting dalam hidupnya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan oleh peneliti setelah melakukan pengumpulan data dan analisis data dengan PLS adalah Variabel *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berarti semakin pemimpin di Four Points menerapkan *transformational leadership* semakin meningkatkan *engagement* dari karyawan dari Four Points. Lalu variabel *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan pekerjaan yang penuh kebermaknaan, dapat menyebabkan karyawan yang lebih antusias. Juga variabel *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workplace spirituality*. Kesimpulannya adalah Pemimpin yang inspiratif, mampu untuk menciptakan kebermaknaan bagi karyawan dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil olahan data, variabel *workplace spirituality* berlaku sebagai variabel *intervening*. Hal ini berarti bahwa *employee engagement* akan semakin tinggi apabila para pemimpin di Four Points mampu menerapkan *transformational leadership* yang dapat menciptakan *workplace spirituality*.

### Saran

Berdasarkan data hasil dari penelitian ini saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Hasil *outer loading* terbesar terdapat dalam pernyataan “Pemimpin saya menjadi inspirasi bagi karyawan” Saran dari penulis adalah untuk pemimpin Four Points Hotel adalah lebih menginspirasi karyawannya, agar dapat menciptakan *employee engagement* yang dicerminkan oleh karyawan yang menjadi antusias terhadap pekerjaannya.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh *transformational leadership* diperkuat melalui *workplace spirituality* yang berlaku sebagai variabel *intervening*. Saran dari penulis bagi pemimpin Four Points adalah dengan pemimpin yang menginspirasi karyawannya untuk dapat menciptakan *workplace spirituality* yang lebih mengarah ke kebermaknaan dari pekerjaan karyawannya.
3. Menurut persepsi karyawan melalui nilai *mean*, *workplace spirituality* direfleksikan melalui pernyataan “Pekerjaan saya membuat saya bersemangat”. Tapi hal yang sebenarnya paling tepat menggambarkan adalah kebermaknaan yang digambarkan melalui pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan berkaitan dengan hal yang saya anggap penting dalam hidup”. Maka saran dari penulis adalah agar pemimpin menciptakan kebermaknaan dalam pekerjaan karyawan melalui *transformational leadership*, daripada menciptakan lingkungan yang menyebabkan pekerjaan yang membuat karyawan bersemangat.
4. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti pengaruh dari variabel lain di luar yang telah digunakan untuk mengamati pengaruhnya terhadap *employee engagement*.

## DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (partial least square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management*, 9, 134-145.
- Badan Pusat Statistik. (2018, 2 21). *statictable*. Dipetik 11 25, 2018, dari BPS: <https://www.bps.go.id/statictable/2009/02/19/1374/jumlah-akomodasi--rata-rata-pekerja-dan-jumlah-tamu-per-hari-menurut-provinsi--tahun-2009-2016--akomodasi-lainnya-.html>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *organisatizional Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018, June). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Datche , A. E., & Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, 3(1), 9-16.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of human resource management* (10th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Dhanika, V. N., & Aslamawati, Y. (2017). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan employee engagement bank X. *Prosiding Psikologi*, 3(1), 66-70.
- Fourie, M. (2014, July 11). Spirituality in the workplace: An introductory overview. 48(1), 1-8.
- Handayani, N. P. (2018). Transformational leadership and employee engagement as a determinant of organizational citizenship behavior: Case study on youth non-profit organization. *International Journal of Social Science and Humanity*, 8(2).
- Johnson, B., & Christensen, L. (2017). *Educational research quantitative, qualitative, and mixed approaches* (6th ed.). California, United States of America: SAGE.

- Kelloway, K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(1), 39-55.
- Kolondisky, R., Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2008). Workplace values and outcomes: exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81, 465-480.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology methods and techniques* (2nd ed.). New Delhi, India: New Age International Limited Publishers.
- McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, E. K., & Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(3), 233–255.
- Mehari, B. (2015). Transformational leadership and well-being: The mediating role of trust in leadership, meaningfulness and job satisfaction. (*Linnaeus University Department of Psychology Master Thesis*) Linnaeus University.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee attitudes an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change*, 16(4), 426-447.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56-65.
- Mitroff, I., & Denton, E. A. (2012). *A spiritual audit of corporate america: A hard look at*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Neuman, W. L. (2011). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Boston: Pearson.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013, June). Transformational vs transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Robbins, S. P., & Judge, T. P. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson.
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2011). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship. Dalam *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(4), 317-340.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout : A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (5th ed.). New York: Wiley.
- Shaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University .
- Sugiyono, P. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Verra, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20, 49-53.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.