
PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI INTRINSIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KETERLIBATAN KERJA (STUDI KASUS PADA CV. MEKAR ABADI)

Achmad Affandi ¹⁾, Ahmad Guspul ²⁾

^{1,2)} Universitas Sains Al-qur'an Jateng Wonosobo

¹⁾ achmadaffandi@unsiq.ac.id

ABSTRAK

Kelangsungan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang baik, sehingga diperlukan penilaian kinerja pegawai agar organisasi mengetahui sejauh mana kontribusi pegawai terhadap pertumbuhan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan Jenuh Sampling, dimana seluruh karyawan CV. Mekar Abadi Indah memiliki 123 karyawan. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja, Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja, Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Keterlibatan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan, dan Keterlibatan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, motivasi intrinsik, kinerja pegawai

ABSTRACT

The continuity of an organization is largely determined by good employee performance, so employee performance appraisal is needed so that the organization knows the extent to which employees contribute to the company's growth. This study aims to examine the variables that affect employee performance either directly or indirectly. Sampling in this study using Saturated Sampling, where all employees of CV. Mekar Abadi Indah has 123 employees. The analytical tool used to process the data is Multiple Linear Regression. The results showed that Transformational Leadership has no effect on employee performance, Intrinsic Motivation has a positive effect on employee performance, Transformational Leadership has no effect on Work Involvement, Intrinsic Motivation has a positive effect on Work Involvement, Work Involvement has a positive effect on employee performance, Work Involvement is unable to mediate the influence Transformational Leadership on employee performance, and Job Involvement are unable to mediate the effect of Intrinsic Motivation on employee performance.

Keywords: Transformational leadership, job engagement, intrinsic motivation, employee performance

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan modal yang sangat berharga dan merupakan investasi yang tiada habisnya jika dikembangkan secara maksimal oleh perusahaan. Setiap sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan harus berhubungan secara baik agar tercipta secara harmonis agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif serta menciptakan keunggulan bersaing. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai hasil kerja karyawan. Jadi apabila manajemen dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja karyawan yang optimal sesuai dengan standar yang di tentukan. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas kinerja tidak akan tercapai (Purnaya, 2016).

Perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan biasanya akan menggunakan beberapa indikator penilaian yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Robbins, 2012). Ketepatan waktu dalam hal ini absensi karyawan CV. Mekar Abadi Indah sebesar 5,05%, indikator tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang nantinya akan menentukan pengukuran kinerja karyawan. Dari banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Dikarenakan peneliti lebih tertarik dengan ke-2 faktor tersebut dalam penelitian ini dibandingkan faktor yang lainnya.

Kepemimpinan mempunyai fungsi yang penting dalam melaksanakan manajerial organisasi diantaranya meliputi fungsi sebagai perencana, pengorganisasi, koordinasi dan control dikarenakan kepemimpinan mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin dalam hal ini adalah manajer harus memiliki kemampuan dalam hal manajerial yang baik untuk menyelesaikan suatu permasalahan dengan tepat. Wang, et al., (2011) mengemukakan pemimpin-pemimpin yang berkualitas setidaknya pemimpin yang memiliki tiga aspek kepribadian yang saling menunjang, yang

oleh Meryl dikategorikan sebagai visi, nilai-nilai moral dan keberanian (vision, values, courage). Kondisi dalam organisasi, faktor kepemimpinan akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan yang dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisiensi. Pimpinan akan melakukan pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan suatu kesadaran bahwa produktivitas melalui karyawan merupakan bagian utama dan tidak dapat digantikan untuk mencapai tujuan organisasi (Edy Sutrisni, 2009). Selain itu juga, pemimpin harus memiliki orientasi kedepan yang lebih luas melalui transformasi-transormasi yang unik.

Bass (1985) menjelaskan bahwa “pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan baik terhadap pengikutnya maupun terhadap organisasi. Pemimpin transformasional merupakan seorang agen perubahan yang berusaha keras melakukan perubahan-perubahan pada organisasi sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal di masa depan”. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja. Tetapi sayangnya di CV Mekar Abadi Indah pemimpin jarang sekali mengajak tukar pendapat atau sharing dengan bawahannya.

Para pimpinan di CV Mekar Abadi Indah selalu meningkatkan kompetensi karyawan melalui pengembangan dan peningkatan keahlian serta kemampuan individual karyawan, memberikan imbalan jasa yang layak demi terciptanya kenyamanan dan keharmonisan kerja serta menghormati hak dan kewajiban karyawan berdasarkan peraturan perundangundangan dan norma perusahaan serta kesepakatan dalam Perjanjian Kerja Bersama. Meskipun begitu, walaupun pemimpin telah memberikan

pelatihan dan motivasi untuk meningkatkan skill agar dalam bekerja lebih efektif dan efisien. Akan tetapi, kinerja karyawan masih dinilai kurang karena tingkat kinerja karyawan yang rendah. Seorang pimpinan yang transformasional dapat memberikan inspirasi dan memotivasi pegawainya dengan memandang bahwa pegawai merupakan asset yang tidak berwujud sehingga perlu dikembangkan dan dipelihara sesuai dengan acuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. (Yang, 2012)

Persoalan dalam memotivasi karyawan tidak mudah karena dalam diri karyawan terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lain. Jadi apabila manajemen dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja karyawan yang optimal sesuai dengan standar yang di tentukan. Jika motivasi intrinsik yang ada di dalam pegawai tinggi (Caillier, 2014) maka akan dapat mendorong keinginan pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal (Wright, Moynihan & Pandey, 2012), dimana keinginan tersebut dapat menimbulkan daya ungkit pegawai sehingga berdampak pada kinerja pegawai.

Proses kepemimpinan dan pemberian motivasi akan menjadi lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan ketika perusahaan mampu melibatkan karyawan secara langsung didalamnya. Pegawai atau karyawan yang terlibat secara penuh dengan pekerjaannya akan lebih memungkinkan untuk memiliki komitmen terhadap organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak terlibat secara penuh dengan organisasinya. Sedangkan pegawai yang tidak terlibat secara penuh dengan organisasinya lebih memungkinkan untuk absen dalam pekerjaan dan memiliki intensi keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, keterlibatan kerja memiliki kaitan yang penting dengan komitmen organisasi (Saputra & Raharjo, 2012). Karyawan menjadi aset organisasi dan tidak akan mungkin berpikir meninggalkan organisasi ketika mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi sedangkan keterlibatan kerja yang rendah menambah perasaan karyawan

dari keterasingan dalam organisasi atau perasaan adanya pemisahan antara apa yang dilihat karyawan sebagai kehidupan dan pekerjaan yang mereka lakukan (Hafer dan Martin, 2006, dalam Akin bobola).

Keterlibatan kerja menurut Kenungo dalam Abutayeh & Al-Qataweh, (2012:102) merupakan perilaku utama yang mengacu pada identifikasi psikologi oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, di mana karyawan merasa jika pekerjaan merupakan perwakilan dari kehidupan mereka dan banyak dari kepentingan serta tujuan hidup berhubungan dengan pekerjaan mereka. Menurut Robbins & Coulter (2012:377) keterlibatan kerja merupakan tingkatan pengidentifikasian karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya merupakan lebih penting untuk kebaikan dirinya sendiri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengenali benar dan memerhatikan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkatan yang tinggi telah ditemukan terkait dengan tingkat absensi yang lebih sedikit serta tingkat pengunduran diri karyawan yang lebih rendah.

Kepemimpinan dengan kinerja pegawai sangat erat kaitannya karena dengan kinerja yang tinggi setiap pegawai memberikan segala pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, perilaku yang dimiliki setiap pegawai serta kesadaran bahwa kemajuan perusahaan akan cepat tercapai. Kepemimpinan juga erat kaitannya dengan keterlibatan kerja karena seorang karyawan akan bekerja secara maksimal jika memiliki sense of belonging yang tinggi terhadap perusahaan. McBain (2007:18) menjelaskan bahwa ada tiga klaster utama yang mendorong keterlibatan kerja, yaitu organisasi, manajemen dan kepemimpinan, dan kehidupan kerja. Setiap perusahaan membutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memimpin sebuah organisasi untuk mengarahkan dan menumbuhkan rasa keterlibatan agar organisasi dapat mencapai tujuannya, dengan memiliki keterlibatan yang tinggi, karyawan akan sangat terlibat dan bangga bekerja untuk organisasinya.

Seorang karyawan yang tidak termotivasi kemungkinan akan melakukan sedikit usaha dalam tugas-tugas pekerjaan, menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih rendah, menghindari tempat kerja, dan bahkan keluar dari pekerjaannya jika diberi kesempatan untuk melakukannya. Di sisi lain, karyawan yang termotivasi cenderung bersedia mengambil tugas, menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi, dan menjadi kreatif, gigih, dan produktif. Motivasi karyawan memiliki dua bentuk, intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari nilai intrinsik pekerjaan bagi individu (misalnya, nilai minatnya), sedangkan motivasi ekstrinsik muncul dari keinginan untuk memperoleh beberapa hasil (misalnya, sebagai imbalan) yang terpisah dari pekerjaan itu sendiri (Amabile, 1993). Tujuan utama dari faktor-faktor motivasi ini adalah untuk menciptakan lingkungan di mana orang-orang bersedia bekerja dengan semangat, inisiatif, minat, dan antusiasme, dengan kepuasan pribadi dan kelompok yang tinggi, dengan rasa tanggung jawab, loyalitas, dan kepercayaan diri untuk mencapai tujuan pribadi mereka. serta tujuan organisasi (Palaniammal, 2013). Penelitian telah menunjukkan bahwa ada perbedaan kekuatan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik pada hubungan mereka dan dampaknya terhadap keterlibatan karyawan. Khan (2011) menyimpulkan bahwa hubungan dan dampak motivasi ekstrinsik lebih kuat terhadap *employee engagement* dibandingkan dengan motivasi intrinsik. Menurut Shuck (2010) keterikatan karyawan adalah keadaan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan yang diarahkan ke hasil organisasi yang diinginkan. Baru-baru ini, Rice (2012) mendefinisikan keterlibatan sebagai keterlibatan karyawan penuh mewakili keselarasan kepuasan maksimum bagi individu dengan kontribusi maksimum untuk keberhasilan organisasi. Fokus dari semua definisi adalah pada dua hal, kepuasan karyawan dan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Menurut hasil studi peneliti yang berbeda, motivasi karyawan dapat digunakan untuk melibatkan karyawan dalam pekerjaan mereka di organisasi. Di luar motivasi, untuk mencapai kesuksesan dalam lingkungan yang sangat kompetitif saat ini,

banyak organisasi telah mengidentifikasi kebutuhan untuk melibatkan tenaga kerja mereka. Habte (2016) menyimpulkan bahwa manajer mempersepsikan motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih besar pada aspek psikologis *employee engagement* dibandingkan motivasi ekstrinsik. Hal ini mendukung ide yang dikemukakan oleh Berl dan Williamson (1987) tetapi masih bertentangan dengan temuan Iqbal dan Khan. Ketika melihat temuan penelitian di atas: penelitian yang dilakukan oleh Khan (2013) bertentangan dengan temuan Habte (2016), Thomas (2009) dan Khan (2011).

Melihat ketidakkonsistenan hasil penelitian di atas, maka penelitian ini menggunakan variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian yang mendukung pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Handoyo dan Setiawan (2017) yang menyatakan bahwa hasil *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk mengetahui pengaruh Kinerja karyawan di sebuah perusahaan maka peneliti ingin melaksanakan penelitian dengan mengambil judul **“Peran Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Dan Keterlibatan Kerja (Studi Kasus pada CV. Mekar Abadi Indah)”**. Dari uraian tersebut diatas maka penelitian ini dapat ditetapkan rumusan dan tujuannya, yaitu;

Rumusan Masalah:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan Kinerja karyawan?
2. Apakah Motivasi Intrinsik dapat meningkatkan Kinerja karyawan?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan?
4. Apakah Motivasi Intrinsik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan?
5. Apakah keterlibatan karyawan dapat meningkatkan Kinerja karyawan?
6. Apakah Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan

Kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan?

7. Apakah Motivasi Intrinsik dapat meningkatkan Kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan?

Tujuan Penelitian:

1. Menguji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja karyawan.
2. Menguji pengaruh Motivasi Intrinsik pada Kinerja Karyawan
3. Menguji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada keterlibatan karyawan.
4. Menguji pengaruh Motivasi Intrinsik pada keterlibatan karyawan
5. Menguji Pengaruh keterlibatan karyawan pada Kinerja karyawan.
6. Menguji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan.
7. Menguji pengaruh Motivasi Intrinsik pada Kinerja Karyawan melalui keterlibatan karyawan

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Menurut prawirosentono kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika (Sinambela, 2012). Menurut Robert Bacal (2004) dalam Kaswan (2019) kinerja merupakan seorang karyawan yang memberikan segala ketrampilan, kemampuan, serta pengetahuan yang di miliknya sebagai tingkat dedikasi kepada perusahaan agar tercapai segala tujuan perusahaan. Pernyataan diatas dapat di tarik kesimpulannya bahwa kinerja merupakan suatu hal yang dilakukan oleh karyawan sehingga dapat memberikan hasil pencapaian target selama priode waktu yang ditentukan oleh organisasi. Tercapai atau tidaknya target tersebut berdasarkan karyawan itu sendiri.

Menurut (Malayu S. P. Hasibuan, 2016) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta ketetapan waktu”.

Menurut Keith Devis yang dikutip (Anwar Prabu Mangkunegara, 2014) yang merumuskan bahwa: $human\ performance = ability + motivation$ $motivation = attitude + situation$ $ability = knowledge + skill$ dari rumus di atas, maka terdapat penjelasan sebagai berikut: (1) Faktor kemampuan (*ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realiti (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dari karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) apabila *IQ superior, very superior* dan *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. (2) Faktor motivasi (*motivation*), motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Pencapaian kinerja di dalam organisasi didasarkan dari kemampuan seperti pemikiran karyawan dalam memecahkan masalah dan motivasi karyawan seperti tingkah laku karyawan di dalam organisasi.

2.2. Kepemimpinan transformasional

Sebelum kita kearah Kepemimpinan Transformasional, terlebih dahulu kita mengetahui tentang kepemimpinan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan menjadi salah topik terpenting dalam mempelajari dan mempraktekan tentang ilmu manajemen. Secara khas kepemimpinan didefinisikan secara sifat, kuantitas dan perilaku seseorang pemimpin (Naelun, 2010). Gary Yukl, (2005) mengatakan bahwa, Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu

memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimana dapat mempengaruhi suatu kelompok tertentu untuk menuju pencapaian visi atau tujuan tertentu sesuai apa yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan transformasional disebut juga gaya kepemimpinan karismatik, hal ini didasarkan pada visi seorang pemimpin yang dapat mengubah individu atau karyawan (Khan et al., 2020). Menurut Widayanti et.,al (2017): Kepemimpinan transformasional merupakan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Pemimpin transformasional memperkuat kapasitas prestasi karyawan dengan memotivasi karyawan untuk menciptakan ide-ide baru, sehingga disebut sebagai pemimpin yang memotivasi, berpengaruh, dan inspirasional. Pemimpin membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja, kemampuan, dan kualitas masing-masing dengan menggunakan motivasi inspirasional. Pemimpin transformasional memfasilitasi pemahaman baru dengan meningkatkan atau mengubah kesadaran akan masalah (Zareen & Razzaq, 2014).

Seorang Pemimpin berkewajiban untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk adalah sebagai berikut (Dewantara, 2019): (a) *Charismatic Influence* (Pengaruh Karismatik), *charismatic influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya. (b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi), *Inspirational motivation* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan

optimisme dan antusiasme yang tinggi dari pawa bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. (c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), *intellectual stimulation* karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif. (d) *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individu), *individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasidan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestas dan berkembang para bawahan.

2.3. Motivasi Intrinsik

Motivasi berasal dari kata latin Motive yang berarti dorongan atau bahasa Inggrisnya to move. Motif diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (driving force) (Widayat, 2015). Motivasi menjadi hal yang penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (sebagai kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong

perilaku seseorang. Motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan tertentu.

Menurut teori Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi maka mereka hendaknya memiliki suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi. Herzberg menyatakan agar tingkat motivasi tinggi maka kebutuhan motivator harus dipenuhi, sehingga dalam penelitian ini peneliti menekankan pada motivasi intrinsik (Eka Rosita, 2016). Menurut Robbins, konsep motivasi intrinsik timbul ketika motivasi ekstrinsik sudah dipenuhi. Selain itu Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.

Motivasi intrinsik menurut Nawawi adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakan (Saringtyas, 2016). M. Hasibun mengatakan dalam melakukan motivasi diperlukan adanya Metode-metode sebagai berikut (Ainun, 2017): (a) Motivasi langsung (Direct Motivation) yaitu motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap unit kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya; (b) Motivasi tidak langsung (Indirect Motivation) yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lainnya.

2.4. Keterlibatan Kerja

Menurut Robbins & Coulter (2012:377) keterlibatan kerja adalah tingkat pengidentifikasian karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi

dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah lebih penting untuk kebaikan dirinya sendiri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengenali benar dan memerhatikan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat yang tinggi telah ditemukan terkait dengan tingkat absensi yang lebih sedikit dan tingkat pengunduran diri karyawan yang lebih rendah. Menurut Hiriyappa (2009:134) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Keterlibatan kerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran hargadirinya, keterlibatan kerja akan meningkatkan kehendak pekerja atas kehidupan kerjanya menjadi lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih komitmen sehingga kinerja yang dihasilkan pekerja akan lebih meningkat Robbins (2008:123).

Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Kesimpulan dari beberapa faktor diatas maka keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkatan individu berpartisipasi aktif di dalamnya, menginvestigasikan waktu dan energi untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaan penting sebagai keseluruhan kesan diri.

Menurut Luthans (2009:568) tiga kondisi psikologis yang meningkatkan kemungkinan keterlibatan individu dalam pekerjaan sebagai berikut: (1) Perasaan berarti yang secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan bernilai; (2) Rasa aman yang secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa

takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan karir; (3) Perasaan ketersediaan yang secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat dibutuhkan.

2.5. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis berasal dari kata hipo (hypo), hipo berarti kurang dari sedangkan teas berarti pendapat. Jadi hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara (Sekaran, 2014). Sifat sementara dari hipotesis mempunyai arti bahwa suatu hipotesis dapat diubah atau diganti dengan hipotesis yang lebih tepat karena hipotesis yang diperoleh tergantung pada masalah yang diteliti. Hipotesis yang didapat dari perumusan masalah di atas adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja atau menjadi penurunan kerja. Menurut Bass et.al (2003) kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kuat untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan adanya penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa sangat dipercaya, dihargai, loyal dan respek pada atasannya sehingga menjadikan karyawan meningkatkan perfoma kinerja. Hasil penelitian Tiffany Novita Setjoadi, Lydia Christianti, Deborah C. Widjaja (2016) menghasilkan kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja. Penelitian oleh Putri Esti Cahyani dan Siswanto (2019) terdapat hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

$H_1 =$ Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Kinerja karyawan

Semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh seseorang maka semakin tinggi pula keinginan seseorang tersebut untuk bekerja secara profesional, bertanggung jawab serta berupaya untuk berprestasi sehingga meningkatkan kinerja. Jika seseorang tidak memiliki motivasi untuk bekerja dengan baik maka rendah pula kinerja yang akan dihasilkan sehingga tujuan yang ingin dicapai tidak akan tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh Taufik (2016) menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Harza Maulana at al. (2015) menyatakan bahwa motivasi intrinsik memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

$H_2 =$ Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja

Seorang karyawan merasa engaged ketika mereka menemukan makna dan motivasi dalam pekerjaannya, menerima dukungan interpersonal yang positif, dan berada pada lingkungan kerja yang berfungsi secara efisien (Gaddi, 2004). Oleh karena itu salah satu faktor yang dapat meningkatkan engagement, diantaranya adalah perilaku yang menunjukkan dukungan dan motivasi. Dukungan dan motivasi dalam bekerja dapat diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya, karena kepemimpinan merupakan penggerak dan penentu perjalanan suatu organisasi (Yukl, 2006). Bagaimana gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Penelitian (Pourbarkhordari et al., 2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H₃ = Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja

4. Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Keterlibatan Kerja

Individu yang memiliki motivasi yang tinggi dicirikan dengan adanya tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi dari permasalahan yang dihadapi, berani mengambil risiko yang moderat di mana dirinya memiliki keyakinan dan kemampuan untuk mencapainya, berusaha melakukan sesuatu yang inovatif dan kreatif, menginginkan adanya umpan balik terhadap kinerjanya, menyukai tujuan yang menantang dan realistis, serta mencari kesempatan untuk mewujudkan rencana yang ditetapkan akan menghasilkan keterikatan karyawan yang tinggi pula, yaitu dicirikan dengan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan, adanya keterlibatan yang sangat tinggi saat mengerjakan tugas dan mengalami perasaan yang berarti, sangat antusias, penuh inspirasi, kebanggaan, dan tantangan, penuh konsentrasi, dan serius terhadap suatu pekerjaan serta sulit melepaskan diri dengan pekerjaannya. Penelitian sebelumnya juga menemukan hubungan antara masalah tersebut. Penelitian Luthfi et al., (2019) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H₄ = Motivasi Intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap Keterlibatan Kerja

5. Pengaruh Keterlibatan Kerja pada Kinerja karyawan

Employee Engagement menurut Shuck and Wollard (2009, dalam Gill,2013) lebih berfokus pada

membangun budaya yang menarik antara karyawan dan organisasi untuk mendukung hasil yang di targetkan dari produktivitas yang lebih tinggi dan keuntungan yang tinggi yang merupakan hasil dari staff atau karyawan yang lebih sehat, lebih aman, lebih kecil kemungkinannya dalam meninggalkan perusahaan. Evaluasi yang adil dari kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi merupakan kriteria yang penting untuk menentukan tingkat keterlibatan karyawan. Pada teknik penilaian kinerja yang sesuai dalam arti transparan dan tidak biaspun dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan mengukur keterlibatan karyawan, atasan menunjukkan kepada karyawannya bahwa ia membutuhkan umpan balik dari mereka dan dengan demikian, mereka akan merasa lebih dihargai dan dihormati. Kapasitas dari sebuah organisasi dalam mengelola keterlibatan karyawan terkait dengan kemampuannya untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dan hasil bisnis yang unggul (Bhatla,2011). Adapun penelitian-penelitian mengenai hubungan antara employee engagement terhadap kinerja karyawan yaitu, Ramadhan dan Jafar (2014), Annisa dan Soeling (2013), Rustono dan Akhbary (2014) menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara employee engagement dengan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H₅ = Keterlibatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan dengan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi

Penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan employee engagement sebagai variabel mediasi telah banyak dipelajari. Penelitian yang dilakukan oleh (Salanova et al., 2011) menemukan bahwa employee

engagement berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, sehingga employee engagement merupakan mediasi lengkap. (Breevaart et al., 2016) menemukan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, sehingga employee engagement merupakan mediasi lengkap. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rafia et al., (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement. Cahyani dan Siswanto (2019) menemukan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H₆= Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi

7. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja karyawan dengan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi

Hubungan antara motivasi dan keterikatan karyawan dapat dilihat dikemukakan oleh Herzberg (1959, 1968), Latham & Ernst (2006) dalam Shuck & Wollard (2010) yang mengatakan bahwa faktor motivasi intrinsik memotivasi karyawan lebih banyak dalam keterlibatan daripada faktor motivasi ekstrinsik. Balain & Sparrow (2009) mengatakan engagement adalah ketika seorang karyawan berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasinya serta termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Jadi, selain didahului oleh motivasi, keterlibatan mempengaruhi seseorang untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Senada dengan pernyataan tersebut, Kahn (1990); Rich, Lepine, dan Crawford (2010); Schaufeli, Salanova,

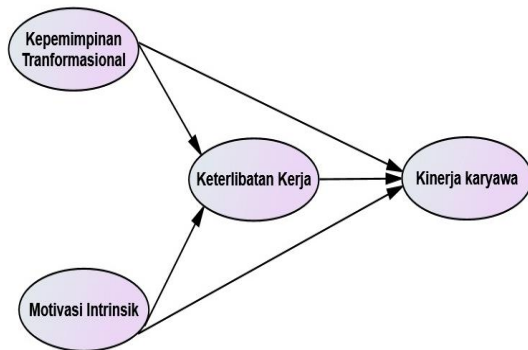
González, Roman, dan Bakker (2002) di Yongxing et al. (2017) menyatakan keterlibatan karyawan sebagai negara aktif yang berhubungan positif dengan hasil penting seperti kinerja, komitmen, dan kesehatan. Bamford dkk. (2013) dalam Shu, (2015), yang menyatakan individu akan terlibat dalam tugasnya jika kegiatan terkait memuaskan minat mereka, yang pada gilirannya mengarah pada hasil kerja yang positif. Pendapat lain menyatakan bahwa keterlibatan karyawan sangat penting bagi organisasi karena telah memberikan kontribusi pada level bottom line (Demerouti et al., 2010). Ketika organisasi mengembangkan employee engagement maka akan berdampak pada kinerja yang optimal (Biswas & Bhatnagar, 2013). Karyawan terlibat dalam berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya tim untuk bekerja sama menuju tujuan organisasi (Bakker & Demerouti, 2008). Upaya sinergis ini mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Bakker & Schaufeli, 2008; Bakker et al, 2008). Alasan di balik upaya ini; kinerja adalah kemampuan karyawan untuk mentransfer perasaan mereka ke seluruh organisasi (Bakker & Demerouti, 2008). Studi Bakker & Demerouti (2008) menunjukkan bahwa karyawan yang sangat terlibat tidak hanya mengejar tujuan yang terkait dengan peran mereka, tetapi juga hubungan kognitif dan emosional dengan upaya mereka. Karyawan terlibat dalam bekerja secara kooperatif dengan rekan satu tim mereka, mengambil tanggung jawab atas pekerjaan mereka, dan berusaha memberikan kontribusi penuh untuk tujuan dan sasaran organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H₇= Motivasi Intrinsik berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi

2.6. Kerangka Pemikiran dan Model Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat suatu variabel terikat yaitu Kinerja karyawan yang

diduga dipengaruhi oleh tiga variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, Keterlibatan Kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1.
Model Penelitian

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018). Dan penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018).

3.2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah pemesanan variabel menjadi variabel yang dapat diukur (Ferdinand, 2006 dalam Andini, 2010). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

Seluruh suatu bentuk kepemimpinan di mana seorang pemimpin dapat mempengaruhi, memotivasi, menginspirasi, serta menstimulasi seorang karyawan agar dapat menciptakan ide-ide baru dan mengimplementasikan ide-ide baru tersebut sehingga bermanfaat bagi organisasi. Indikator untuk variabel kepemimpinan transformasional antara lain: (1) Pemimpin yang Ideal/Karismatik (Idealized Influence/II); (2) Motivasi

Inspirasional (Inspirational Motivation/IM); (3) Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation/IS Asuransi); (4) Pertimbangan Individual (Individual Consideration/IC).

2. Motivasi Intrinsik (X2)

Motif-motif yang menjadi aktif dan berfungsi tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Indikator untuk variabel motivasi intrinsik antara lain: (1) Keberhasilan; (2) Pekerjaan itu sendiri; (3) Penghargaan; (4) Tanggung jawab; (5) Pengembangan diri.

3. Keterlibatan Kerja (X3)

Tingkat pengidentifikasian karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah lebih penting untuk kebaikan dirinya sendiri. Indikator untuk variabel keterlibatan kerja antara lain: (1) Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan; (2) Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama; (3) Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri.

4. Kinerja Karyawan (Y)

Hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan. Indikator untuk variabel kinerja karyawan antara lain: (1) Quantity of work; (2) Quality of work; (3) Job knowledge; (4) Cooperation; (5) Initiative.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Mekar Abadi Indah sebanyak 123 orang karyawan. Menurut (Sugiyono, 2018), sampel adalah sebagian

dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan Sampling Jenuh, Menurut (Sugiyono, 2018), sampling jenuh adalah teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik, yaitu: Observasi, Wawancara, Kuesioner/Angket. Sistem yang digunakan adalah berupa pemberian skor pada Skala Likert. Skala Likert adalah skala yang digunakan kuesioner agar mempermudah responden dalam menjawab pertanyaan, kemudian responden menjawab pertanyaan sesuai dengan kode yang ada pada kuesioner. Jawaban dari responden yang tercantum dalam kuesioner bersifat tertutup dan dijamin kerahasiaannya (Ghozali, 2009).

Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

- | | |
|------------------|--------|
| 1. Sangat setuju | Skor 1 |
| 2. Setuju | Skor 2 |
| 3. Netral | Skor 3 |
| 4. Kurang setuju | Skor 4 |
| 5. Tidak setuju | Skor 5 |

3.5. Teknik Analisis Data

A. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian maksimum, minimum. (Ghozali 2011). Analisis ini digunakan untuk menganalisa data satu persatu berdasarkan jawaban responden dari kuesioner yang diberikan selama penelitian berlangsung.

a. Deskriptif Responden

Deskriptif responden berisi tentang perhitungan yang menjadi klasifikasi kuesioner secara umum seperti, Jenis kelamin, usia, Pendidikann dan pembelian produk. Deskripsi responden dilakukan dalam frekuensi (%).

b. Deskriptif Variabel

Untuk menggambarkan atau mendapatkan gambaran tentang

variabel dan indikator melalui rata-rata (mean) pada variable

B. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan alat bantu *software AMOS*. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan selanjutnya. Analisis data dilakukan dengan tujuan untuk menyajikan temuan empiris berupa data statistik deskriptif yang menjelaskan karakteristik responden analisis statistik inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini digunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. Analisis Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*), digunakan untuk menguji validitas suatu konstruk teoritis atau dengan kata lain apakah indikator-indikator yang digunakan merupakan ukuran *Unidimensionalitas* dari suatu konstruk laten (Ghozali, 2011).
2. *Regression Weight*, digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel. Berdasarkan kerangka model yang dikembangkan maka penelitian ini menggunakan teknis analisis *Structural Equation Model* (SEM), yang diestimasi dengan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) 22.0. *Structural Equation Model* (SEM) digunakan sebagai teknik analisis dalam penelitian ini karena melalui *Structural Equation Model* (SEM) diharapkan dapat menyederhanakan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Dalam mengestimasi *Structural Equation Model* (SEM) umumnya berdasarkan pada metode *Maximum Likelihood* (ML) (Ghozali, 2011). Menurut Ghozali (2011) terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam estimasi dengan metode *Maximum Likelihood* (ML), yaitu:
 - a. Jumlah sampel harus besar.

- b. Distribusi dari observed variabel normal secara multivariate.
 - c. Model yang dihipotesiskan harus valid.
 - d. Skala pengukuran variabel harus kontinyu.
3. Terdapat tujuh langkah tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menurut (Ghozali, 2011), yaitu:

- a. Pengembangan model berdasarkan teori

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan model yang didasarkan pada teori-teori yang dapat mendukung model tersebut. Dimana peneliti harus melakukan studi pustaka guna mendapat dasar teori yang kuat. Tanpa dasar teori yang kuat, peneliti tidak dapat mengembangkan model dan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dalam analisis datanya.

Menurut Ghozali (2011) Structural Equation Model (SEM) didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan mempengaruhi variabel yang dikembangkan oleh peneliti terletak pada pencarian justifikasi (pembenaran) secara teoritis bukan terletak pada metode analisis yang peneliti pilih untuk mendukung analisis. Seperti yang diungkapkan oleh Ghozali (2011) bahwa hubungan antara variabel dalam model merupakan deduksi dari teori.

- b. Menyusun diagram path

Selanjutnya model telah dibangun akan digambarkan ke dalam diagram *path*. Dalam diagram path hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Garis dengan satu anak panah menunjukkan hubungan kausalitas antara satu konstruk dengan konstruk lain. Garis

lengkung dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan hubungan korelasi atau kovarian antar konstruk.

Terdapat dua macam konstruk dalam persamaan diagram path yaitu; Konstruk eksogen, yang merupakan variabel independen yang mempengaruhi variabel lain. Dan konstruk endogen, yang meliputi seluruh variabel dependen yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

- c. Mengubah diagram path ke dalam persamaan structural

Setelah mengembangkan kerangka model teoritis dan digambarkan dalam diagram path, maka langkah selanjutnya adalah menyusun persamaan strukturalnya. Menurut Ghozali (2011) hal pertama yang harus dipahami adalah setiap konstruk endogen merupakan dependen variabel di dalam persamaan yang terpisah. Sehingga variabel independen adalah semua konstruk yang mempunyai garis dengan anak panah yang menghubungkannya ke konstruk endogen. Menurut Ghozali (2011) ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu:

- 1) Menyusun model struktural. yaitu menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen.

Berikut penjabaran dalam mengubah diagram *path* menjadi persamaan struktural:
 Konstruk endogen = konstruk eksogen + konstruk endogen + eror

- 2) Menyusun measurement model yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator (*Manifest*).

- d. Memilih jenis input matrik dan estimasi model yang diusulkan

Data input yang digunakan adalah matrik kofariant karena yang diuji adalah hubungan kausalitas (Ferdinand, 2006). Untuk estimasi model yang diusulkan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML). Jika model struktural dan model pengukuran telah terspesifikasi dan input matrik telah dipilih, langkah selanjutnya adalah memilih program komputer untuk mengestimasi (Ghozali, 2011). Program yang digunakan untuk mengestimasi *Structural Equation Model* (SEM) adalah *Analysis of Moment Structure* (AMOS).

e. Menilai problem indentifikasi

Pada saat proses estimasi, biasanya sering ditemukan hasil estimasi yang tidak logis (*meaningless*), hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Problem identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estiamsi yang unik (Ghozali, 2011).

Apabila terjadi problem identifikasi maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan. Menurut Ghozali (2011) ada 3 hal:

- 1) Besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kofarian atau korelasi yang diindikasikan dengan nilai *Degree of Freedom* yang kecil.
- 2) Menggunakan pengaruh timbal balik resiprokal antar konstruk (*model non-recursipe*).
- 3) Gagal dalam menetapkan nilai fiks pada skala konstruk.

Menurut Ghozali (2011) untuk mengatasi problem identifikasi dapat dilakukan dengan menambah lebih banyak kontrain dalam model.

f. Menilai kriteria *Goodness-Of-Fit*

Sebelum menilai kelayakan dari suatu model struktural, harus menilai terlebih dahulu apakah

data yang akan diolah telah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Menurut Ghozali (2011) ada 3 asumsi dasar yang harus dipenuhi, yaitu:

- 1) Observasi data independent
- 2) Responden diambil secara acak
- 3) Memiliki hubungan linear

Karena *Structural Equation Model* (SEM) sangat sensitif terhadap karakteristik distribusi data maka yang harus diperhatikan sebelum data diolah adalah, data harus diuji terlebih dahulu untuk melihat ada tidaknya outlier dalam distribusi harus normal secara multifariante (Ghozali, 2011). *Outlier* merupakan data yang memiliki karakteristik unik dan sangat terlihat berbeda dengan observasi data-data lainnya. Sehingga menyebabkan adanya *kurtosis* (kemencengan distribusi) yang tinggi. jika data *outlier* ini ditemukan maka harus dihilangkan dari data. *Goodness of Fit* mengukur kesesuaian input matrik konfariant atau korelasi dengan prediksi dari model yang diajukan (Ghozali, 2011). Kriteria penilaian *goodness of fit* antara lain:

1) *Absolut fit measure*

a) *Likelihood-Ratio Chi-Square (X2) Statistic*

Chi-square merupakan tanda pembeda nilai yang diharapkan dari *chi-square* adalah rendah. Karena nilai X2 yang kecil menunjukkan bahwa input matrik kovarian Antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Semakin kecil nilai X2 maka model dipandang semakin baik dan diterima jika signifikansi $p \geq 0.05$.

b) CIMN

Menurut Ghozali (2011) CMIN menggambarkan perbedaan antara *unrestricted sample covariance matrix S*

dan *restricted covariance matrix* $\Sigma(\theta)$ atau menggambarkan likelihood ratio test statistic yang umumnya dinyatakan dalam *chi-square statistic*. Nilai *chi-square* sangat sensitif terhadap besarnya sampel, bahkan ada kecenderungan nilai *chi-square* akan selalu signifikan. Apabila nilai *chi-square* menunjukkan signifikan maka dianjurkan untuk mengabaikan dan melihat ukuran *goodness fit* lainnya (Ghozali, 2011).

c) CIMN/DF

Menurut Ghozali (2011) CMIN/DF merupakan nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Menurut Byrne (2011) mengusulkan nilai rasio ini < 2 merupakan ukuran yang *fit*. Sedangkan menurut Wheaton et al. (2011) menyatakan bahwa nilai rasio 5 (lima) atau kurang dari 5 (lima) merupakan ukuran yang *reasonable*.

d) GFI (*Godness of Fit Index*)

Merupakan ukuran nonstatistik yang nilainya berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai *Godness of Fit Index* (GFI) yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik. Banyak peneliti menganjurkan nilai $> 90\%$ sebagai ukuran *good fit* (Ghozali, 2011).

e) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) merupakan ukuran yang dapat memperbaiki kecenderungan statistik *chi-square* yang menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) yang direkomendasikan adalah ≤ 0.08 (Ghozali, 2011).

Nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) yang kurang dari 0,05 menunjukkan *good fit model* (model bagus) (Browne, 2006). Jika nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) berada diantara 0,08 sampai 0,1 menunjukkan *mediocre fit model* (model fit namun biasa-biasa saja), dan nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) lebih dari 0,1 menunjukkan *poor fit model* (MacCallum et al. 2006).

2) *Inscremental fit measure*

a) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*)

Merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk model yang diajukan dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah ≥ 0.90 (Ghozali, 2011).

b) TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan *null model*. Nilai *Tucker Lewis Index* (TLI) berkisar dari 0 – 1.0. namun nilai yang direkomendasikan adalah ≥ 0.90 (Ghozali, 2011).

c) NFI (*Normed Fit Index*)

Merupakan ukuran perbandingan antara model yang diuji dan *null model*. Nilai NFI berkisar antara 0 (*not fit at all*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Direkomendasikan nilai NFI ≥ 0.90 (Ghozali, 2011).

d) CFI (*Comparative Fit Index*)

Memiliki rentang nilai antara 0 – 1. Nilai CFI yang semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang tinggi (Arbuckle, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah $\geq 0,95$ (Ferdinand, 2006)

3) Uji reability, variance, extra, dan validitas

a) Reliability

Reliability adalah ukuran internal consistency indikator suatu konstruk (Ghozali, 2011). Menurut Ghozali (2011) juga menyebutkan bahwa reliabilitas merupakan tingkat dimana variabel independen dianggap bebas dari kesalahan (*free*). Walaupun pada kenyataannya baik dalam praktek maupun teori tidak ada pengukuran konsep yang bebas dari kesalahan pasti selalu ada kesalahan pengukuran. Uji reliabilitas ini menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur memberikan hasil yang sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Hasil reliabilitas yang tinggi mengindikasikan indikator individu semuanya konsisten dengan pengukurannya. Nilai reliabilitas yang diterima adalah > 0.70 . berikut adalah rumus untuk menghitung *construct reliability* (Ghozali, 2011):

b) Struktural model fit

Merupakan pelengkap ukuran *construct reliability*. Angka yang direkomendasikan adalah > 0.50 . berikut adalah rumus untuk menghitung *variance extracted* (Ghozali, 2011):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std loading}^2}{\sum \text{std loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

c) Validitas

Reliabilitas tidak selamanya menjamin adanya validitas. Validitas merupakan ukuran sampai sejauh mana suatu indikator secara akurat mengukur apa yang ingin diukur (Ghozali, 2011).

4) Struktural Model Fit

Dalam menilai struktural model fit melibatkan signifikansi dari koefisien. *Structural Equation Model* (SEM) memberikan hasil nilai estimasi koefisien, standard error dan nilai *critical value* (cr) untuk setiap koefisien. Dengan tingkat signifikansi tertentu (0.05) maka signifikansi masing-masing koefisien dapat dinilai secara statistik.

a. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah yang terakhir adalah menginterpretasikan hasil model dan memodifikasinya bila diperlukan. Ketika model telah dinyatakan diterima, maka peneliti dapat mempertimbangkan dilakukannya modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoretis atau *goodness-of-fit* (Ghozali, 2011). Selanjutnya Ghozali (2011) menjelaskan jika model dimodifikasi, maka model tersebut harus diestimasi dengan data terpisah sebelum model modifikasi diterima.

b. Uji Hipotesis

Menurut Ghozali (2011) model struktural dengan variabel laten pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu *measurement model* dan *structural model*. *Measurement model* (model pengukuran) yaitu hubungan antara indikator atau manifest dengan konstruk latennya. Sedangkan *structural model* merupakan hubungan antara variabel laten. Pengujian hipotesis

didasarkan pada pengolahan data penelitian dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM) yaitu dengan cara menganalisis nilai *regression weight*.

Pengujian hipotesis ini adalah dengan cara melihat nilai *Critical Ratio* (CR) dan *Probability* (P) pada hasil olah data, kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu lebih besar sama dengan 1,96 untuk nilai *Critical Ratio* (CR) dan lebih kecil sama dengan 0,05 untuk nilai P (Ghozali, 2011). Apabila nilai dari hasil olah data memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis pada penelitian dapat diterima.

Tabel 4.1
Ketentuan Structural Equation Model (SEM)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>
<i>Chi square</i>	Lebih kecil dari X2 dengan tabel/ hitung
Probabilitas	≥0,05
GFI	≥0,90
AGFI	≥0,90
TLI	≥0,95
CFI	≥0,95
RMSEA	≤0,08
CMIN/DF	≤2,00

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Data Penelitian

Pada bagian pengumpulan data ini seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu konsumen karyawan CV. Mekar Abadi Indah yang diambil dengan menggunakan metode incidental sampling. Dalam penelitian ini disebarkan 123 kuesioner pada 123 responden pengguna CV. Mekar Abadi Indah. Penyebaran kuesioner dilakukan selama 13 hari. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 170 eksemplar, jadi respon rate-nya sebanyak 100,0%. Kuesioner yang terjawab lengkap

dengan baik dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 170 kuesioner, sehingga dapat digunakan semua dalam analisis penelitian.

Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (*editing*), diberi kode (*coding*), dan ditabulasikan (*tabulating*). Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer AMOS.

4.2. Deskripsi Responden dan Variabel

1. Deskripsi Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, pekerjaan, dan frekuensi kunjungan atau menginap di hotel dalam sebulan. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing karakteristik responden dalam penelitian ini, ditunjukkan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Karateristik Responden	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	81	65.9
Perempuan	42	34.1
Umur		
Kuang dari 26 tahun	14	11.4
26-30 tahun	26	21.1
31-35 tahun	53	43.1
diatas 35 Tahun	30	24.4
Tingkat Pendidikan		
SMA/Sederajat	77	62.6
Diploma	12	9.8
Sarjana (S1)	29	23.6
Magister (S2)	5	4.1

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Karakteristik responden berdasarkan :

1. Jenis Kelamin

Hasil karakteristik yang pertama berdasarkan jenis kelamin menunjukkan mayoritas laki-laki sebanyak 81 orang (65,9%), dan sisanya sebanyak 42 orang (34,1%) berjenis kelamin perempuan.

2. Usia

Karakteristik responden dalam penelitian ini yang kedua adalah berdasarkan usia. Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini mayoritas berusia 31-35 tahun yaitu sebanyak 53 orang (43,1%), yang berusia diatas 35 Tahun yaitu sebanyak 30 orang (24,4%), yang berusia 26-30 tahun yaitu sebanyak 26 orang (21,1%). Sedangkan paling sedikit berusia Kuang dari 26 tahun yaitu sebanyak 14 orang (11,4%).

3. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan tingkat pendidikan mayoritas responden memiliki pendidikan SMA yaitu sebanyak 77 orang (62,6%), responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 29 orang (23.6%), responden

memiliki pendidikan Diploma yaitu sebanyak 12 orang (9,8%). Sedangkan paling rendah berpendidikan lulusan S2 yaitu 5 orang (4,1%).

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan dalam suatu penelitian untuk memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) obyek dari data yang didapat seperti rata-rata, deviasi standar, dan nilai minimum serta maksimum. Dalam analisis deskriptif ini didasarkan pada nilai rata-rata masing-masing variabel motivasi intrinsik, kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan kinerja karyawan. Hasil deskriptif ditunjukkan pada tabel sebagai berikut ini

Tabel 4.2
Deskripsi Variabel Penelitian

	N	Mini mum	Maxim um	Mean	Std. Deviation
KT	123	6.00	20.00	14.2033	3.79162
MI	123	7.00	25.00	18.3171	4.22583
KK	123	5.00	15.00	10.9919	2.71757
K	123	8.00	25.00	18.8455	4.86209
Valid N (listwise)	123				

Sumber: Data Primer Diolah

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki rata-rata yang mendekati angka 4. Hal ini berarti rata-rata responden mempunyai persepsi yang setuju terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel.

1. Persepsi responden terhadap variabel motivasi intrinsik

Nilai minimum variabel kepemimpinan transformasional sebesar 6,00 dan nilai maksimum sebesar 20 dengan rata-rata sebesar 14,2033 dan standar deviasi sebesar 3,79162. Responden mempunyai persepsi setuju dengan pernyataannya.

2. Persepsi responden terhadap variabel Motivasi Intrinsik

Pada variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai minimum sebesar 7 dan nilai maksimum sebesar 25 dengan rata-rata sebesar 18.3171 dan standar deviasi sebesar 4.22583. Hal ini berarti responden mempunyai persepsi yang setuju terhadap variabel motivasi intrinsik.

3. Persepsi responden terhadap variabel keterlibatan kerja

Nilai minimum diperoleh sebesar 5,00 dan maksimum sebesar 15,00 dengan rata-rata sebesar 10.9919 dan standar deviasi sebesar 2.71757. Maka responden mempunyai persepsi rata - rata setuju.

4. Persepsi responden terhadap variabel kinerja karyawan

Pada variabel kinerja karyawan diperoleh nilai minimum sebesar 8,00 dan maksimum sebesar 25,00 dengan rata-rata sebesar 18.8455 dan standar deviasi sebesar 4.86209. Hal ini berarti responden

mempunyai persepsi yang setuju terhadap variabel kinerja karyawan.

4.3. Uji Kualitas Data

Pengujian kualitas data meliputi uji normalitas data, outlier, multikolinieritas, uji confirmatory factor analysis (CFA), nilai variance extracted, dan composit reliability (CR). Hal ini dilakukan pengujian model pengukuran yang meliputi uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten yang hasilnya valid dan reliabel, maka tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian kualitas data ada beberapa asumsi antara lain:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data dengan melihat pada nilai *critical ratio* (c.r) untuk *kurtosis* (keruncingan) maupun *skewness* (kemencengan) diantara -2,58 sampai \pm 2,58 maka distribusi tersebut normal. Namun jika didapatkan angka dibawah - 2,58 atau diatas \pm 2,58 maka distribusi tersebut tidak normal. Sedangkan secara multivariat dapat dilihat pada c.r. baris terakhir dengan ketentuan yang sama.

Uji normalitas data baik univariat maupun multivariat dapat dilakukan dengan melihat nilai statistik z untuk *skewness* dan *kurtosisnya*, jika nilai z melebihi nilai kritis maka distribusinya dapat dikatakan tidak normal dalam karakteristik tersebut. Nilai kritis yang dimaksud adalah \pm 2,58 (pada tingkat signifikansi 0,01) dan \pm 1,96 (pada tingkat signifikansi 0,05) (Ghozali, 2014). Hasil uji normalitas data dari 170 responden dalam penelitian ini.

Tabel 4.3
Uji Normalitas Data

Vari able	min	max	skew	c.r.	kurto sis	c.r.
K5	2,000	5,000	-,503	-2,279	-,801	-1,813
K4	1,000	5,000	-,803	-3,637	-,057	-,129
K3	1,000	5,000	-,510	-2,311	-,780	-1,767
K2	1,000	5,000	-,573	-2,595	-,550	-1,245
K1	1,000	5,000	-,637	-2,883	-,582	-1,318
KK1	2,000	5,000	-,481	-2,176	-,780	-1,765
KK2	1,000	5,000	-,518	-2,344	-,438	-,992
KK3	1,000	5,000	-,481	-2,176	-,325	-,736
MI1	1,000	5,000	-,722	-3,269	,239	,542
MI2	1,000	5,000	-,524	-2,374	-,305	-,690
MI3	2,000	5,000	-,374	-1,694	-,830	-1,880
MI4	1,000	5,000	-,583	-2,640	-,004	-,009

Vari able	min	max	skew	c.r.	kurto sis	c.r.
MI5	1,000	5,000	-,606	-2,744	-,289	-,654
KT1	1,000	5,000	-,378	-1,713	-,740	-1,674
KT2	1,000	5,000	-,609	-2,759	-,468	-1,060
KT3	1,000	5,000	-,532	-2,410	-,218	-,495
KT4	1,000	5,000	-,500	-2,265	-,350	-,792
Mult ivari ate					10,41	-2,273
					7	

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Hasil dari nilai z -skewness dan z -kurtosis dapat diketahui bahwa seluruh data variabel terobservasi distribusinya normal secara univariat karena berada pada wilayah $-2,58 < CR < +2,58$. Secara *multivariat* data hasil terdistribusi normal karena berada diantara wilayah $-2,58 < CR < +2,58$ yaitu $-2,273$, sehingga data berdistribusi normal.

Pengujian normalitas data bertujuan untuk mengidentifikasi normalitas sebaran data dan dilakukan secara *univariate* (per indikator) maupun *multivariate* (seluruh indikator) yaitu dengan mengamati nilai kemiringan data (*skewness*) dan keruncingan data (*kurtosis*). Kedua parameter tersebut pada setiap indikatornya terdapat nilai critical ratio (CR). Jika digunakan tingkat signifikansi sebesar 5%, maka nilai CR yang berada diantara $-1,96$ sampai $+1,96$ dikatakan data berdistribusi normal baik secara univariat maupun *multivariat*. Sedangkan pada tingkat signifikan 1% nilai CR berada diantara $\pm 2,58$, jika nilai CR berada di dalam batas ini, maka dapat dikatakan data pada indikator normal.

2. Uji Outlier

Data outlier dapat dilihat melalui nilai *mahalanobis distance* yang memiliki nilai p_1 dan p_2 . Suatu data termasuk outlier jika nilai p_1 dan p_2 yang dihasilkan bernilai $< 0,05$. Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim untuk sebuah variabel tunggal (*univariate outliers*) atau variabel kombinasi (*multivariate outliers*). Outlier dapat dievaluasi dengan melihat nilai jarak Mahalanobis D_2 (*Mahalanobis distance squared*) atau nilai signifikansi p . *Mahalanobis* pada nomor 108 sebesar 31,767 diikuti nilai p_1 sebesar 0,016 dan p_2 sebesar 0,864 yang lebih besar dari

0,05. Nilai p_1 diharapkan bernilai kecil, tetapi nilai p_2 di atas 0,05.

3. Uji Multikolinieritas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan *matriks kovarians* sampel yang benar-benar kecil atau mendekati angka nol (Haryono, 2012). Asumsi multikolinearitas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Multikolinearitas dapat dideteksi dari nilai determinan matriks kovarian. Selain itu, uji multikolinieritas adalah uji statistik yang digunakan untuk menguji apakah dalam model AMOS ditemukan adanya korelasi antara setiap variabel independen. Hasil nilai determinan matriks kovarians sebesar 0,004 menunjukkan nilai di atas angka nol, dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen.

Suatu model dikatakan baik apabila setiap variabel independen tidak terdapat hubungan korelasi yang sempurna atau besar. Suatu model penelitian (Ferdinand, 2006) dikatakan tidak memiliki hubungan multikolinieritas pada setiap variabel independen apabila nilai korelasi antar setiap konstruk eksogen $< 0,85$, ini dapat dilihat dari tabel determinan *matrik kovarian*.

4. Uji Konfirmatori

a. Hasil Validitas

Validitas adalah tingkat ketepatan pengukuran yang menunjukkan apa yang akan diukur. Validitas dapat juga diartikan seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Instrumen pengukuran dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud pengukuran tersebut. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Tahap pertama uji validitas telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Tahap kedua uji validitas dalam penelitian ini dijelaskan pada bab ini. Tahap kedua uji

validitas dalam penelitian ini adalah tahap setelah survei dilakukan, dengan tujuan menguji construct validity untuk sampel utama yaitu sebanyak 123 responden dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan bantuan program AMOS.

Hasil factor loading dapat dilihat dari nilai *Standardized Regression Weights* pada perhitungan model setiap variabel. Factor loading yang signifikan dengan nilai *standardized loading estimate* harus sama dengan 0,50 atau lebih. Berdasarkan hasil *output standardized loading estimate* pada tabel di bawah ini, semua *loading factor* sudah di atas 0,50, sehingga dapat disimpulkan hasil uji validitas semua sudah valid, hasil sebagai berikut.

Tabel 4.4.
Hasil Validitas (Uji Konfirmatori)

Item	Konstruk laten	Loading factor	Keterangan
KT4	<--- Kepemimpinan Transformasional	0,714	Valid
KT3	<--- Kepemimpinan Transformasional	0,794	Valid
KT2	<--- Kepemimpinan Transformasional	0,625	Valid
KT1	<--- Kepemimpinan Transformasional	0,783	Valid
MI5	<--- Motivasi Intrinsik	0,755	Valid
MI4	<--- Motivasi Intrinsik	0,727	Valid
MI3	<--- Motivasi Intrinsik	0,746	Valid
MI2	<--- Motivasi Intrinsik	0,841	Valid
MI1	<--- Motivasi Intrinsik	0,842	Valid
KK3	<--- Keterlibatan Kerja	0,731	Valid
KK2	<--- Keterlibatan Kerja	0,699	Valid
KK1	<--- Keterlibatan Kerja	0,746	Valid
K1	<--- Kinerja Karyawan	0,682	Valid
K2	<--- Kinerja Karyawan	0,744	Valid
K3	<--- Kinerja Karyawan	0,634	Valid
K4	<--- Kinerja Karyawan	0,757	Valid
K5	<--- Kinerja Karyawan	0,756	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

b. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*)

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari

dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. *Construct reliability* didapatkan dari rumus sebagai berikut:

$$Construct\ Reliability = \frac{\sum standardized\ loading^2}{\sum standardized\ loading^2 + \sum error\ variance}$$

Tabel 4.5
Hasil Construct Reliability (CR)

	Std. Loading	Std. Loading ²	1 - std. Loading ²	Reliability	Variance Extract
Kepemimpinan Transformasional					
KT4	0,854	0,729	0,271	0,922	0,747
KT3	0,842	0,709	0,291		
KT2	0,895	0,801	0,199		
KT1	0,866	0,750	0,250		
Σ	3,457	2,989	1,011		
Σ Loading ²	11,951				
Motivasi Intrinsik					
MI5	0,841	0,707	0,293	0,927	0,718
MI4	0,835	0,697	0,303		
MI3	0,863	0,745	0,255		
MI2	0,838	0,702	0,298		
MI1	0,860	0,740	0,260		
Σ	4,237	3,591	1,409		
Σ Loading ²	17,952				
Keterlibatan Kerja					
KK3	0,882	0,819	0,181	0,943	0,855
KK2	0,906	0,859	0,141		
KK1	0,901	0,887	0,113		
Σ	2,689	2,565	0,435		
Σ Loading ²	7,231				
Kinerja karyawan					
KK1	0,913	0,850	0,150	0,965	0,847
KK2	0,891	0,854	0,146		
KK3	0,884	0,870	0,130		
KK4	0,885	0,821	0,179		
KK5	0,867	0,839	0,161		
Σ	4,601	4,234	0,766		
Σ Loading ²	21,169				

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan pengamatan pada tabel di atas tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{standarized loading})^2}{(\sum \text{standarized loading})^2 + \sum \text{Var } \epsilon_j}$$

Hasil analisis validitas uji konfirmatori nilai *average variance extracted* (AVE) antar item suatu konstruk merupakan ringkasan konvergen indikator. Nilai AVE dapat dihitung dengan menggunakan nilai *standardized loading*, hasil AVE ditunjukkan pada tabel di atas. Hasil perhitungan juga dapat disimpulkan semua konstruk sudah memenuhi kriteria AVE lebih besar dari 0,50.

5. Hasil Uji Kesesuaian Model (Goodness of Fit Test)

Uji kesesuaian model struktural bertujuan untuk menguji kesesuaian model hipotesis yang berdasarkan teori dengan data penelitian berdasarkan empiris (data sampel yang dikumpulkan). Ilustrasi pengujian model struktural beberapa *goodness of fit* ditunjukkan tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
Goodness of Fit Test Full Model

Ukuran	Nilai	Kategori	Keterangan
<i>Chi-Square (CMIN)</i>	136,778	Kecil	Baik
<i>CMIN/DF</i>	1,210	< 2	Baik
P sig	0,063	≥ 0,05	Baik
<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	0,894	> 0,90	Marginal
<i>Root Mean</i>	0,042	< 0,08	Baik

<i>Square Error of Approximation (RMSEA)</i>			
<i>Root Mean Square Residual (RMR)</i>	0,024	< 0,05	Baik
<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	0,856	> 0,90	Marginal
<i>Tucker Lewis Index (TLI)</i>	0,988	> 0,90	Baik
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,990	> 0,90	Baik
PNFI	0,785	0,60 – 0,90	Baik
PGFI	0,660	0,50 – 1,00	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

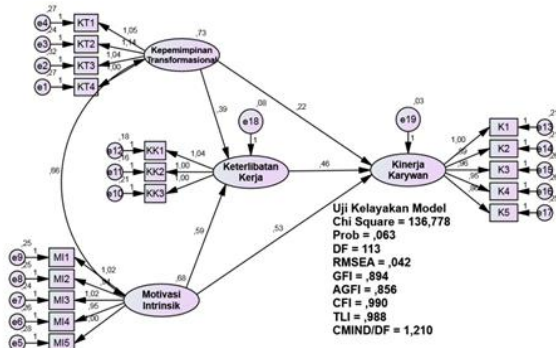
Pada penelitian ini digunakan tiga kategori indeks *goodness-of-fit*, yaitu *absolute measure*, *incremental fit index*, dan *parsimonious fit measures*. *Absolute measure* digunakan untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan (*overall fit*). Pada penelitian ini digunakan statistik *Chi Square*, *CMIN/DF*, *GFI*, dan *RMSEA*. *Incremental fit measure* adalah indeks yang dihasilkan dengan membandingkan dengan model lain atau baseline model. Pada penelitian ini digunakan statistik *Adjusted Good-of-Fit Index (AGFI)*, *TLI*, *CFI*. Semakin tinggi nilai-nilai indeks kesesuaian (*GFI*, *AGFI*, *CFI*), maka semakin sesuai (*fit*) antara data dengan model yang diestimasi. *Parsimonious fit measures* (*PNFI* dan *PGFI*). Hasil *goodness-of-fit* untuk model struktural dan *cut off value* masing-masing indeks ditampilkan pada Tabel 5.6 di atas.

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 13 pada uji kesesuaian model terlihat bahwa nilai *Chi Square* 136,778 dengan *signifikansi/probabilitas* = 0,063. Selain itu indeks *RMR*, *RMSEA*, *CMIN/DF*, *TLI*, *CFI*, *PNFI*, dan *PGFI* juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, sedangkan dua kriteria lainnya yaitu *GFI* dan *AGFI* berada pada daerah marginal, yang artinya hasil nilai yang diperoleh belum melebihi nilai batas kriteria, melainkan hasil nilai mendekati

batas nilai yang direkomendasikan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai minimum sudah terpenuhi yang berarti bahwa model adalah baik atau fit.

6. Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dapat disajikan pada gambar berikut:



Gambar 4.1
Hasil Uji Model Penelitian

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui hubungan variabel independen terhadap hubungan variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat lima hipotesis yang terdiri dari pengaruh dua variabel independen terhadap variabel keterlibatan kerja (variable mediasi) dan kinerja karyawan. Kedua variabel independen (kepemimpinan transformatif dan motivasi intrinsik) terhadap keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Adanya hubungan yang signifikan jika nilai signifikansi dibawah 0,05 dan nilai critical ratio (CR) di atas t tabel (1,96). Pada bagian ini akan dibahas mengenai hipotesis yang didukung dan analisis besarnya pengaruh (*R Square*).

a. Pengaruh langsung

Hipotesis diuji dengan menganalisis angka estimasi pengaruh antar variabel dalam model. Nilai estimasi dianggap signifikan jika tingkat signifikan (*sig p*), $\leq 5\%$. Berikut adalah hasil uji hipotesis.

Tabel 4.7
Hasil Uji Hipotesis

	Esti mat e	S.E	C.R.	P	Labe l
Keterlib atan Kerja ← Kep emi mpi	,387	,198	1,958	,050	par_17

	Esti mat e	S.E	C.R.	P	Labe l
Keterlib atan Kerja ← Mot ivas i Intri nsik	,593	,206	2,879	,004	par_18
Kinerja karyawa n ← Kep emi mpi nan Tra nsfo rmasi onal	,223	,171	1,309	,191	par_15
Kinerja karyawa n ← Mot ivas i Intri nsik	,529	,200	2,648	,008	par_16
Kinerja karyawa n ← Ket erli bata n Kerj a	,458	,162	2,830	,005	par_19

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Hipotesis diuji dengan menganalisis angka estimasi pengaruh antar variabel dalam model. Nilai estimasi digunakan sebagai arah pengaruh yang hasilnya sesuai dengan prediksi atau tidak, sedangkan untuk menjawab hipotesis penelitian dianggap signifikan jika tingkat signifikan kurang dari 5% (0,05) dan nilai c.r (critical ratio) lebih besar dari t tabel sebesar 1,96.

1) Pengaruh antara kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah

Parameter estimasi untuk pengujian Pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap variabel kinerja karyawan didapatkan nilai CR sebesar 1,309, nilai estimasi 0,223 memiliki arah positif dengan probabilitas 0,191. Nilai tersebut tidak signifikan pada tingkat signifikansi 5%, dengan demikian H1 ditolak. Berarti semakin tinggi kepemimpinan

transformasional karyawan CV. Mekar Abadi Indah maka tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan, atau dengan kata lain tidak ada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat Pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah tidak didukung secara statistik hasil empiris.

2) Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah

Hipotesis dua yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah didukung secara statistik oleh hasil empiris. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis regresi di atas menunjukkan nilai *c.r* sebesar 2,648 dengan nilai probabilitas 0,008. Nilai tersebut dinilai signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara statistik ada hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil nilai estimasi sebesar 0,529 yang memiliki arah positif, hal ini sesuai dengan arah prediksi yang berarah positif. Artinya semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan CV. Mekar Abadi Indah maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

3) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variabel keterlibatan kerja didapatkan nilai *CR* sebesar 1,958, nilai estimasi 0,387 memiliki arah positif dengan probabilitas 0,05. Nilai tersebut tidak signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian H_3 ditolak. Berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional karyawan CV. Mekar Abadi Indah maka tidak akan membuat keterlibatan kerja menjadi meningkat, atau dengan kata lain tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis

yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah tidak didukung secara statistik hasil empiris.

4) Pengaruh motivasi intrinsik terhadap keterlibatan kerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah

Hipotesis empat yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara motivasi intrinsik terhadap keterlibatan kerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah didukung secara statistik oleh hasil empiris. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis yang menunjukkan nilai *c.r* sebesar 2,879 dengan nilai probabilitas 0,004. Nilai tersebut dinilai signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara statistik ada hubungan positif terhadap keterlibatan kerja. Selain itu hasil nilai estimasi sebesar 0,593 yang memiliki arah positif, hal ini sesuai dengan arah prediksi yang berarah positif. Artinya semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan CV. Mekar Abadi Indah maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja.

5) Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah

Berdasarkan hasil analisis regresi dengan AMOS di atas menunjukkan nilai *c.r* sebesar 2,830 dengan nilai probabilitas 0,005. Nilai tersebut dinilai signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara statistik ada hubungan terhadap kinerja karyawan. Nilai estimasi sebesar 0,458 yang memiliki arah positif, hal ini sesuai dengan arah prediksi yang berarah positif. Artinya semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_5 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah didukung secara statistik oleh penelitian empiris.

b. Pengaruh tidak langsung
Tabel 4.8

Standardized Direct Effects

	Motivasi Intrinsik	Kepemimpinan Transformasional	Keterlibatan Kerja	Kinerja Karyawan
Keterlibatan Kerja	,570	,388	,000	,000
Kinerja Karyawan	,431	,189	,387	,000

Tabel 4.9.

Standardized Indirect Effects

	Motivasi Intrinsik	Kepemimpinan Transformasional	Keterlibatan Kerja	Kinerja Karyawan
Keterlibatan Kerja	,000	,000	,000	,000
Kinerja Karyawan	,221	,150	,000	,000

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 5.8 pengaruh langsung Motivasi Intrinsik dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja dapat disimpulkan bahwa Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh langsung lebih besar terhadap Keterlibatan Kerja (sebesar 0,570) dari pada pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja (sebesar 0,388). Adapun pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, dan Keterlibatan Kerja terhadap kinerja dapat disimpulkan bahwa Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja (sebesar 0,431) dari pada pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional (sebesar 0,189) atau Keterlibatan Kerja (sebesar 0,387). Kemudian pada tabel 5.9, hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik terhadap kinerja melalui Keterlibatan Kerja menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar (sebesar 0,221) dari pada Kepemimpinan Transformasional (sebesar 0,150). Karena pengaruh langsung Motivasi Intrinsik terhadap kinerja lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung dari Motivasi Intrinsik terhadap kinerja melalui Keterlibatan Kerja dan pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja juga lebih besar dari

pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja melalui Keterlibatan Kerja, maka dapat disimpulkan bahwa Keterlibatan Kerja dalam penelitian ini bukan merupakan variabel intervening sehingga hipotesis 6 dan 7 ditolak.

Nilai koefisien *standardized regression* digunakan untuk mengetahui korelasi antar variabel. Berikut ini analisis untuk mengetahui besar koefisien korelasi setiap variabel yang terdapat dalam gambar dapat ditunjukkan dengan nilai *standardized regression weights*, sedangkan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen dapat diperoleh dari hasil *R square*. Hasil nilai *standardized regression* ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.10

Hasil Standardized Regression Weights dan R square

Variabel			Standardized Regression	R square
Kinerja karyawan	<---	Kepemimpinan Transformasional	0,189	97,1%
Kinerja karyawan	<---	Motivasi Intrinsik	0,431	
Kinerja karyawan	<---	Keterlibatan Kerja	0,387	
Keterlibatan Kerja	<---	Kepemimpinan Transformasional	0,388	89%
Keterlibatan Kerja	<---	Motivasi Intrinsik	0,570	

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2022

Nilai *estimate standardized regression weights* merupakan nilai yang menunjukkan sifat hubungan variabel. Nilai korelasi yang paling tinggi berhubungan terhadap kinerja karyawan yaitu variabel kedua yaitu motivasi intrinsik sebesar 0,431, sedangkan nilai koefisien yang paling kecil sebesar 0,189 pada variabel kepemimpinan transformasional. Nilai *Rsquare* 0,745 merupakan besarnya pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 97,1%. Sisanya sebesar 100,0% - 97,1% = 2,9% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain.

Nilai korelasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap keterlibatan kerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah yaitu 0,388 dan 0,570, motivasi intrinsik memiliki hubungan paling kuat terhadap keterlibatan kerja dibandingkan kepemimpinan transformasional. Hasil diperoleh nilai R Square sebesar 0,518. Artinya, variabel pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap keterlibatan kerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah sebesar 89%. Sedangkan sisanya sebesar $100,0\% - 89\% = 11\%$ keterlibatan kerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

7. Pembahasan dan Temuan Hasil

Hasil perhitungan hasil analisis pada masing-masing hipotesis di atas digunakan untuk menjawab tujuan dari penelitian. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan yang penting dan menarik untuk dibahas lebih lanjut.

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah tidak didukung secara statistik oleh hasil empiris. Berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka tidak mampu merubah tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian diatas mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lomanjaya dkk. (2014) dan Sanusi (2018) yang menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Andriani dan Petrik (2016), serta Rita et al (2016). menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah didukung secara statistik

oleh peneliti empiris dengan nilai estimasi yang memiliki arah positif. Hasil pengujian hipotesis 2 ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Lukito, dkk (2016), Risqi, dkk. (2016), Maulana, dkk (2015), Budiharjo dan Sanjaya (2016), Fernadi, dkk. (2016), Wawan dan Nopiyana (2014) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja

Pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variabel keterlibatan kerja ditolak. Berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka tidak mempengaruhi perubahan keterlibatan kerja, atau dengan kata lain tidak ada hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Anwar (2016) dan Asnawi (2018) yang menemukan hasil kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap employee engagement. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan, Pathardikar dan Kumar (2017), Rahmah (2013), Rizkiani dan Nurida (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif atau signifikan terhadap employee engagement.

d. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap keterlibatan kerja

Hipotesis empat yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara motivasi intrinsik terhadap keterlibatan kerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah didukung secara statistik oleh hasil empiris. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Ying, dkk, 2017) mengenai motivasi pada anggota dalam educational organization. Penelitian Wefald et al. (2011) menemukan bahwa faktor motivasi intrinsik yaitu kesadaran conscientiousness, extraversion, agreeableness berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Akhtar et al. (2014) yang menguji faktor motivasi intrinsik yaitu sikap personal terhadap keterlibatan kerja melalui proses motivasi artinya bahwa faktor kesadaran

karyawan lebih terdorong dikarenakan faktor motivasi untuk mencapai prestasi kerja.

e. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan

Nilai estimasi memiliki arah positif, yang berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Mekar Abadi Indah didukung secara hasil statistik oleh hasil empiris. Hasil penelitian diatas mendukung penelitian yang dilakukan Handoyo dan Setiawan (2017), Ramadhan dan Sembiring (2017) serta Ratelimbong dan Mas'ud (2018) yang menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan.

f. Pengaruh Tidak Langsung Dari Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Keterlibatan Kerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja melalui Keterlibatan Kerja menunjukkan bahwa pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja juga lebih besar dari pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja melalui Keterlibatan Kerja, maka dapat disimpulkan bahwa Keterlibatan Kerja dalam penelitian ini bukan merupakan variabel intervening sehingga hipotesis 6 ditolak. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Astuti (2019), Widnyana (2009), Adolfini & Trang (2019) dan Triadi & Hidayah (2019) yang menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

g. Pengaruh Tidak Langsung Dari Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Melalui Keterlibatan Kerja

hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dari Motivasi Intrinsik terhadap kinerja melalui Keterlibatan Kerja menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung dari Motivasi Intrinsik terhadap kinerja melalui Keterlibatan Kerja maka dapat disimpulkan bahwa

Keterlibatan Kerja dalam penelitian ini bukan merupakan variabel intervening sehingga hipotesis 7 ditolak

5. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (H1 ditolak).
2. Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H2 diterima).
3. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja (H3 ditolak).
4. Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja (H4 diterima).
5. Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima (H5 diterima).
6. Keterlibatan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan (H6 ditolak).
7. Keterlibatan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap kinerja karyawan (H7 ditolak).

5.2. Saran

Setelah mengetahui hasil dari penelitian ini, beberapa saran yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut :

1. Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat penting, sehingga perusahaan perlu memperhatikan setiap indikator yang mampu membentuk kepemimpinan transformasional. Indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kepemimpinan transformasional adalah stimulasi intelektual.
2. Perusahaan sebaiknya memperhatikan pemberian motivasi intrinsik terhadap karyawannya khususnya dalam memberikan kesempatan untuk mencapai prestasi kerja sehingga mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Perusahaan juga sebaiknya memberikan kepercayaan kepada karyawan sehingga mendorong karyawan dalam

menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dengan demikian karyawan di harapkan mampu bertahan dan loyal terhadap perusahaan.

3. Employee engagement yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perusahaan perlu memperhatikan setiap indikator yang mampu membentuk employee engagement. Indikator yang paling dominan dalam membentuk employee engagement adalah vigor.

5.3. Keterbatasan

1. Hasil penelitian ini hanya dapat dijadikan analisis pada objek penelitian di CV. Mekar Abadi Indah, sehingga memungkinkan adanya perbedaan hasil dan kesimpulan apabila dilakukan di lingkungan perusahaan lain.
2. Penelitian ini hanya meneliti tentang variabel Kepemimpinan Transformasional Motivasi Intrinsik kinerja dan Keterlibatan Kerja.

5.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang

1. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan memperluas responden dari lingkungan perusahaan lain selain CV. Mekar Abadi Indah agar hasil dapat digeneralisasi.
2. Untuk menambahkan referensi yang lebih beragam dengan menambah variabel lain yang dapat memperkuat pengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. DAFTAR PUSTAKA

Abutayeh, B. & Al-Qatawneh, M. 2012. The Effect of Human Resource Management Practices on Job Involvement in Selected Private Companies in Jordan. *Journal Canadian Social Science*, Vol 8, No. 2, 50- 57

Aditya Kamajaya Dan Agus Frianto Putra, "Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja," *Jurnal Ilmu Manajemen 1*, No. 1 (2013): 377–387

Ainun Nida^a, "Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Petugas Kesehatan Di Daerah Kepulauan (Studi Kasus Puskesmas

Pulau Barrang Lompo)" (Tesis, Riau: Pascasarjana Universitas Hasanudin, 2017). 36-37.

- Aprilia, Puja. 2018. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Kebersihan dan Pertanaman Kota Medan. Skripsi: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara Medan
- Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Armawan (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja (Studi Pada PT. FSG), *Jurnal MIX*, Volume 4 No. 3, Okt 2014
- Ati Cahyaning, Dasar-Dasar Organisasi, Dan Manajemen., Cetakan Pertama, (Jakarta: PT. Grasindo, 2013), 61.
- Ati Cahyaning. Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen. Cetakan Pertama (Jakarta: Pt. Grasindo, 2013) 60
- Bakker, Arnorld. B., & Evangelia, Demerouti. (2007). The Role of Personal Resources in Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9–32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Cahyaningsih, Vika. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja (Intrinsik), Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empirik Pada BTN Syariah KC Surakarta) Skripsi, 2018.
- Cahyaningsih, Vika. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja (Intrinsik), Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empirik Pada BTN Syariah KC Surakarta) Skripsi, 2018.
- Caillier, J. G. (2014). *Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A*

- preliminary study. Public Personnel Management*, 43(2), 218-239
- Dale, Furtwengler. 2002. *Penilaian Kinerja. Terjemahan Fandi Ciptono*. Yogyakarta : Andi
- Dewantara, M Irfan. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Prestasi Tingkat Nasional Marching Band Di Bandar Lampung Lampung”. Institut Informatika Dan Bisnis Darmajaya, 2019.
- Dian Dan Melia Frastuti Septianti, “Pengaruh Penggunaan Media Berbasis Internet , Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Minat Berwirausaha Online Mahasiswa Universitas Tridnanti Palembang,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini* 10, No. 02 (2019): 130–138.
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenanda Media Group, 2009), h. 213.
- Eka Rosita Widya Sariningtyas Dan Sulistiyani Dr, “Analisis Karakteristik Individu Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pdam Tirta Mulia Kabupaten Pematang),” *Serat Acitya: Jurnal Ilmiah Untag Semarang* 5, No. 1 (2016): 55–72.
- Gary Yukl, “Kepemimpinan Dalam Organisasi”. Edisi Kelima. (Jakarta: Pt.Indeks, 2005),
- Handoyo, A. W. (2017). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata*. Agora, 5(1).
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imperatori, B. 2017. *Engagement and Disengagement at Work: Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. Milan: Springer.
- Ismainar, H. (2018). *Manajemen Unit Kerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., ... Würtz, A. (2016). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration and Society*, 51(1): 1–31. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1): 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Marthen (2016) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV Batik Indah Rara Djonggrang)*, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta Desember 2016
- Melis, “Motivasi: Teori Dan Perspektif Dalam Ekonomi Islam,” *Islamic Banking* 4, No. 02 (2019): 55–65
- Naelun Nikmah, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islam Terhadap Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Az Zahra Semarang)” (Skripsi, Semarang: Institut Agama Islam Negeri Walisongo, 2010).
- Nidaa, Ainun. “Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan EKSTRINSIK Terhadap Kinerja Petugas Kesehatan di Daerah Kepulauan (Studi Kasus Puskesmas Pulau Barrang Lompo).” Pascasarjana Universitas Hasanudin, 2017
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : CV. Alfabeta
- Rahman, W., & Kader, M. (2019). *Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia (Telkom)*

- Kandatel Luwuk. *Jurnal Ilmiah Manajemen "E M O R,"* 2(1), 126. <https://doi.org/10.32529/emor.v2i1.195>
- Rismawati., & Mattalatta. (2017). Evaluasi Kinerja. Makassar: Celebes Medika Perkasa.
- Rizwan, Muhammad. 2015. Relationship of Job involvement with Employee Performance: Moderating role of Attitude. *European Journal of Business and Management*. Vol 3. No. 8. P: 283
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2012. Management. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Saputra, Rahardjo. 2012. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Pt. X. *Jurnal Psikologi*, Vol.10, No.1, Juni 2017.
- Sariningtyas, Eka Rosita Widya, Dan Sulistiyani Dr. "Analisis Karakteristik Individu dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang)." Serat Acitya: *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang* 5, No. 1, 2016.
- Sarwoko, Sarwoko. 2015. "Dasar-Dasar Ekonometrika", Yogyakarta: Andi Offset.
- Sedarmayanti. 1995. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung : Ilham Jaya
- Setiyadi, Yusuf Wildan., dan Wartini, Sri. 2016: Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*. Vol. 5, No. 4, Hal: 315-324.
- Sinambela, Lijan Poltak, Kinerja Pegawai Teori, Pengukuran dan Implikasi, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 5.
- Sjahrudin (2019), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bongaya Makassar, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Agustus 2019
- Stephen P Robin Dan Timothy A Judge. Perilaku Organisasi. Edisi 16 (Jakarta: Salemba Empat, 2015) 128.6
- Sugiyono, Sugiyono, 2017. "Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Kombinasi Dan R&D". Bandung: Alfabeta
- Suryani, N. K., & Jhon E.H.J. (2018). Kinerja Organisasi. Yogyakarta: Deepublish
- Tallo, (2015), Pengaruh Stres kerja terhadap organisasi.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1): 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja. Jakarta: Press
- Widayat Prihartanta, "Teori-Teori Motivasi," *Jurnal Adabiya* 1, No. 83 (2015): 1–11,
- Winardi. 2000. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta. PT. Rieneka Cipta.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(1), 31-46
- Yolla Aditya Ananto, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi Dan Kependudukan Provinsi Jawa Tengah" (Skripsi, Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2013). 35

Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking

Employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4): 531–549. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6>