

## PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA INTENSI KELUAR (KONTEKS STUDI DI INDUSTRI HOSPITALITI)

I PUTU ESA WIDAHARTHANA

iputuesa@gmail.com

Program Studi Bisnis Hospitaliti

Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) Nusa Dua Bali

Jl. Dharmawangsa, Kampial, Nusa Dua. Telp (0361) 773537

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional pada intensi keluar di industri hospitaliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Barong Resort and Spa pada semua level. Ukuran sampel yang digunakan adalah 60 responden. Jumlah ini diperoleh dari total jumlah karyawan Barong Resort and Spa yang merupakan konteks dalam penelitian ini. Analisa regresi sederhana digunakan untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan pada intensi keluar dan kepemimpinan pada intensi keluar. Hasil penelitian menunjukkan dua hipotesis diterima bahwa pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional masing-masing berpengaruh negatif dan secara statistik signifikan pada intensi keluar karyawan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya.*

**Kata kunci:** pemberdayaan karyawan, kepemimpinan transformasional, intensi keluar

### ABSTRACT

*This study aimed to examine the effect of transformational leadership on empowerment and intentions to quit in the hospitality industry. The population in this study were all employees of Barong Resort and Spa at all levels. The sample size used was 60 respondents. This amount is derived from the total number of employees at Barong Resort and Spa which is the context for this study. Simple regression analysis is used to examine the effect of employee empowerment and leadership on intentions to quit. The results showed two hypotheses were accepted that employee empowerment and transformational leadership respectively have negative effects and statistically significant on the employee intention to quit. These findings support previous studies.*

**Keywords:** employee empowerment, transformational leadership, intention to quit

## PENDAHULUAN

Pentingnya mempertahankan karyawan tidak dapat diabaikan. Perputaran kerja (*Turnover*) karyawan yang tinggi adalah salah satu masalah organisasional yang perlu diatasi oleh para manajer. Hal ini penting karena berdampak negatif pada *bottom line* khususnya di organisasi pelayanan jasa.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa rendahnya tingkat pemberdayaan karyawan dan retensi karyawan yang rendah menyebabkan masalah kinerja organisasi seperti rendahnya kualitas layanan pelanggan, produktivitas yang rendah, dan biaya tenaga kerja yang tinggi. Retensi pelanggan tergantung pada kualitas layanan, yang datang kembali (*repeater guest*) tergantung pada layanan karyawan yang bisa saja diberikan oleh buruknya pelayanan karyawan karena intensi / niat untuk meninggalkan organisasi. Pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional adalah salah satu strategi terbaik untuk menangani masalah organisasi.

Istilah "pemberdayaan" dalam literatur manajemen pertama kali digunakan secara umum pada awal tahun 1980 (Collins, 1999). Pada pertengahan 1980-an, istilah tersebut telah menjadi istilah umum yang digunakan dalam buku teks manajemen dan dalam kosa kata organisasi. Buku Block yang diterbitkan dengan judul "*The Empowered Manager*" (Block, 1986), telah digunakan dalam skala besar organisasi berkomitmen untuk perubahan budaya dan secara aktif dipromosikan oleh penasihat manajemen evangelis (Collins, 1999).

Meskipun istilah "pemberdayaan" telah menjadi pusat pemikiran manajemen dan telah dipraktekkan selama lebih dari dua dekade sampai sekarang, tidak banyak penelitian yang dilakukan pada manajemen pelayanan jasa. Konsep dan definisi kepemimpinan transformasional pertama kali dimunculkan oleh Burns (1978), kemudian

diperluas dan dioperasionalkan oleh Bass (1985) sebagai: "*Leadership and performance beyond expectations*". Beberapa penulis lain seperti Hartline dan Ferrell (1996), Lashley (1999, 2000), McDougall dan Levesque (1999), Lam, et al. (2001), kemudian mentransfer konsep pemberdayaan industri jasa dengan melakukan studi penelitian.

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini didefinisikan sebagai "proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi dari anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi dan tujuan organisasi" (Tracey & Hinkin, 1994). Definisi ini menekankan pentingnya karakteristik kepemimpinan karena mereka berhubungan dengan: i) kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan dan mengartikulasikan visi, misi, tujuan dan sasaran bagi organisasi dan ii) pentingnya penerimaan *follower* ( baca : pengikut ) dari misi dan tujuan.

Firth, et al. (2004), Shields dan Prince (2002) mengindikasikan bahwa niat karyawan untuk berhenti adalah penyebab utama seorang karyawan berhenti bekerja secara nyata, sehingga pada akhirnya menyebabkan perputaran kerja (*turnover*) karyawan yang tinggi. *Turnover* karyawan yang tinggi sangat merugikan perusahaan di bidang pelayanan jasa. Hal ini disebabkan biaya perekrutan dan biaya pelatihan yang tinggi. Produktivitas karyawan baru juga lebih rendah dari karyawan yang berpengalaman. Akibatnya, pendapatan yang lebih tinggi memiliki dampak negatif dari garis bawah organisasi pelayanan. Oleh karena itu, penting untuk menemukan strategi yang dapat mengurangi intensi keluar karyawan di bidang pelayanan jasa.

Teori mengenai pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional telah memberikan pengaruh yang besar pada penurunan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi pelayanan jasa. Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk

mengeksplorasi pengaruh dan hubungan pada karyawan dalam industri perhotelan Bali. Sangat sedikit penelitian yang dilakukan pada hotel - hotel di Bali dalam menemukan strategi mengurangi intensi keluar karyawan. Sehingga hasilnya bisa digeneralisasi untuk industri perhotelan.

## KAJIAN PUSTAKA

### Pemberdayaan Karyawan

Baru-baru ini, gagasan mengenai pemberdayaan karyawan telah menerima perhatian yang ditunjukkan oleh peningkatan penelitian ilmiah. Pemberdayaan dianggap sebagai alat manajemen yang dapat diterapkan dalam setiap organisasi dan di setiap sektor (Lashley, 1999). Terutama, di sektor jasa dimana karyawan berinteraksi dengan pelanggan, pemberdayaan dianggap sebagai praktek manajemen esensial (Fulford dan Enz, 1995). Pemberdayaan dipisahkan menjadi dua pendekatan utama: struktural dan psikologis. Mengenai mantan, pemberdayaan berkaitan dengan praktek manajemen tersebut yang memberikan kuasa dan wewenang pada karyawan. Misalnya, Bowen dan Lawler (1995) mendefinisikan pemberdayaan sebagai penyebaran empat fitur organisasi: (1) informasi tentang kinerja organisasi, (2) penghargaan didasarkan pada kinerja organisasi, (3) pengetahuan yang memungkinkan untuk memahami dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi; (4) kekuatan untuk membuat keputusan yang mempengaruhi prosedur kerja dan arah organisasi. Pendekatan ini berkaitan dengan pandangan bahwa memberikan karyawan dengan kekuasaan dan otoritas lebih meningkatkan baik karyawan dan efektivitas organisasi. Namun, pendekatan struktural pemberdayaan menyajikan salah satu kelemahan - tidak memasukkan pengalaman pribadi individu. Dengan kata lain, diasumsikan bahwa peningkatan manajemen

pemberdayaan praktek, *de facto*, perasaan karyawan pemberdayaan. Pemberdayaan psikologis mengisi kelangkaan ini karena menekankan kondisi psikologis karyawan.

Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai motivasi intrinsik tugas diwujudkan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Arti dianggap sebagai "nilai dari tujuan pekerjaan atau tujuan, dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita sendiri individu atau standar" (Spreitzer, 1995). Kompetensi, atau efikasi diri, adalah "keyakinan individu dalam kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja peran dengan keterampilan" (Spreitzer, 1995). Penentuan nasib sendiri disebut sebagai "sense individual memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan" (Spreitzer, 1995). Dampaknya adalah "sejauh mana seorang individu dapat mempengaruhi hasil yang strategis, administratif atau beroperasi di tempat kerja" (Spreitzer, 1995).

### Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional

pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance"*.

Sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin. Pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan : 1) Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, 2) Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada diri sendiri, dan 3) Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Avolio & Bass (1987) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. Pertama, meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Misalnya, bawahan di dorong mengambil tanggungjawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja.

Kedua, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin. Sebelum Bass mengindikasikan ada tiga ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual mengindikasikan inspirasional termasuk ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Dengan demikian ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual.

#### **Karismatik.**

Karismatik menurut Yukl (1998) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

### **Inspirasional.**

Perilaku pemimpin inspirasional menurut Yukl & Fleet (dalam Bass, 1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

### **Stimulasi Intelektual.**

Menurut Yukl (1998; Deluga; 1998; Bycio, dkk, 1995) stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer dan Bass (1990) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan - pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, system nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta disorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer dan bass (1990) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

### **Intensi Keluar**

Berdasarkan Jaros (1997), intensi keluar mengacu pada kecenderungan karyawan untuk berhenti menjadi bagian dari keanggotaan organisasional. Sesungguhnya, intensi keluar merupakan awal dari perilaku perputaran kerja (*turnover*) yang secara langsung dan mencerminkan suatu kombinasi dari sikap pengunduran diri karyawan (Jaros *et al.*, 1993).

Pengunduran diri merupakan suatu cara pemecahan utama yang dilakukan karyawan ketika mereka merasakan ketidakseimbangan dalam kaitannya dengan hubungan ketenagakerjaan (Bunderson, 2001; Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1995). Robinson (1994) berargumentasi bahwa, keberlanjutan karyawan untuk tetap bekerja merupakan kontribusi tersendiri yang meningkatkan persepsi *entitlement* karyawan dan mengurangi persepsi mereka mengenai balas budi. Lebih lanjut, pada kasus pemutusan kontrak psikologis karyawan cenderung untuk keluar dari keorganisasian. Namun, terdapat dua hal yang menjadi pertimbangan, yaitu: a) alternatif pekerjaan yang tersedia, berdasar pada karakteristik individual, seperti keterampilan, usia, dan faktor eksternal seperti tingkat pengangguran; b) sosial, psikologis, dan beberapa biaya yang terkait apabila meninggalkan organisasi. Ketika tidak adanya alternatif pekerjaan lain yang lebih atraktif dan memungkinkan, atau keluar dari organisasi merupakan suatu biaya yang tinggi, karyawan akan merasa terkunci di dalam organisasi tersebut (Jaros *et al.*, 1993).

Pasewark dan Strawser (1996) mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi *turnover* pada akuntan publik. Dimulai dengan memperhatikan faktor-faktor organisasional, seperti *role conflict* (konflik peran), *role ambiguity* dan *organizational changes* (perubahan organisasional), serta faktor individual (*locus of control*). Hal yang

sama pernah dilakukan oleh Ashford *et al.*, (1989), yang meneliti hubungan *role conflict* dan *role ambiguity* dengan *turn over intention*. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan tidak langsung "*role conflict*" dan "*role ambiguity*" dengan intensi keluar. Hal yang sama juga dilakukan Ameen *et al.*, (1995), yaitu menganalisis pengaruh konflik peran dan *role ambiguity* terhadap *job insecurity* dan konsekuensi potensialnya (komitmen organisasional dan kepuasan kerja). Beberapa penelitian tersebut menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh terhadap intensi keluar secara langsung, karena seseorang yang merasakan bahwa pekerjaannya tidak aman ada kemungkinan akan berusaha mencari pekerjaan lain (pada perusahaan yang sama ataupun perusahaan yang lain).

#### Rumusan Masalah

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, maka pokok permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif pada intensi keluar karyawan?, dan (2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada intensi keluar karyawan?

#### METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Barong Resort and Spa pada semua level. Sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan oleh peneliti untuk mengeneralisasi populasi (Cooper & Schindler, 2006). Prosedur pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *non probability sampling*, karena setiap elemen populasi untuk terpilih menjadi sampel tidak diketahui (Cooper & Schindler, 2006, h. 713). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan memilih

responden yang memiliki karakteristik, pengalaman, sikap, dan persepsi tertentu (Cooper & Schindler, 2006, h. 715). Data penelitian ini dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada responden yang dimaksud. Ukuran sampel yang digunakan adalah 60 responden. Jumlah ini diperoleh dari total jumlah karyawan Barong Resort and Spa. Berdasarkan *rule of thumb* yang dikemukakan oleh Roscoe (1975) dalam Sekaran (2000) bahwa sampel sejumlah 30-500 adalah cukup bagi kebanyakan penelitian yang dilakukan.

#### Pengukuran

Instrumen penelitian atau alat pengumpul data yang akan digunakan dalam penelitian ini berupa *self-administered questionnaire*. Setiap variabel akan diukur dengan item-item pertanyaan yang berbeda. Semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari *multi-item scale* yang telah digunakan oleh beberapa penelitian sebelumnya. Tabel 1 berikut ini, akan memberikan gambaran instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini

Tabel 1  
Instrumen Pengukuran

| No         | Konstrak                      | Sumber                         | Jumlah Item |
|------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------|
| 1          | Pemberdayaan Karyawan         | Hartono dan Ferrel (1996)      | 4           |
| 2          | Kepemimpinan Transformasional | Debusky <i>et al.</i> , (1995) | 7           |
| 3          | Intensi Keluar                | Firth (2004)                   | 2           |
| Total Item |                               |                                | 13          |

#### Sejarah Perusahaan Barong Resort And Spa

Barong Resort and Spa berlokasi di Jalan Monkey Forest Ubud, Kabupaten Gianyar, Propinsi Bali. Lokasi yang sangat strategis dan berada di pusat pariwisata Ubud, cukup mendukung Barong Resort and Spa

sebagai salah satu alternatif peristirahatan bagi para wisatawan, baik wisatawan dalam negeri maupun wisatawan mancanegara. Berdiri pada tanggal 2 Juni 2001, dimana saat itu lebih dikenal dengan nama Waka Barong. Sejak tanggal itu pula adalah hari dimana Waka Barong membuka jasa penginapan untuk pertama kalinya. Waka Barong tergabung dalam satu manajemen yaitu Waka, yang diambil dari nama pemiliknya yaitu Wayan Kari, sedangkan nama Barong sendiri diambil dari pemilik Fa Barong, yaitu suatu usaha yang bergerak dalam bidang kerajinan tangan untuk ekspor impor. Waka merupakan gabungan beberapa jenis usaha, termasuk jasa penginapan, jasa properti, dan sea *cruise*.

Sejak tanggal 1 Juli 2003 dan dikeluarkannya SK Bupati Gianyar No. 556.2 / 380 / Diparda / 2003, Waka Barong mulai melepaskan diri dari manajemen Waka menjadi Barong Resort and Spa langsung di bawah manajemen pemilik Fa Barong sendiri, yaitu Bapak Made Djabur dan Ibu A.A Mas Paltini. Barong Resort and Spa secara ijin berdirinya dikategorikan sebagai hotel melati bintang tiga, namun untuk segi pelayanan (*service*) dikategorikan sebagai Boutique Resort atau setara dengan pelayanan hotel berbintang lima.

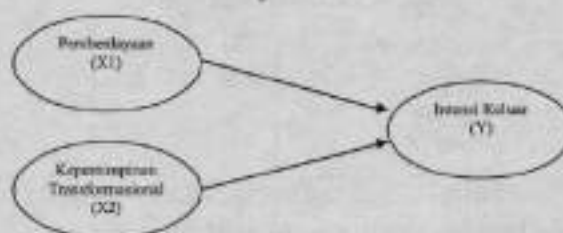
### Distribusi Kuesioner

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individual. Individual atau para karyawan dalam penelitian ini memiliki pekerjaan yang bermacam-macam, antara lain pekerjaan yang terkait dengan *Purchasing, Front Office, Enginering, Driver, Spa* dan sebagainya.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada Barong Resort and Spa. Prosedur pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *non probability sampling*, karena setiap elemen populasi untuk terpilih menjadi sampel tidak diketahui (Cooper & Schindler, 2006).

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dengan instrumen penelitian berupa kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri atas delapan halaman, yang terbagi menjadi satu halaman pengantar, enam halaman kuesioner beserta data responden dan satu halaman mengenai komentar karyawan terhadap perubahan. Total keseluruhan item pernyataan dalam kuesioner berjumlah 13 item yang terdiri atas empat item pernyataan untuk mengukur variabel pemberdayaan, tujuh item pernyataan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, dan dua item pernyataan untuk mengukur variabel intensi keluar.

### MODEL PENELITIAN



Model Penelitian direplikasi dari penelitian: Gill *et al.*, 2011

### Pengujian Instrumen

Dua prosedur pengujian instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas data dan uji reliabilitas data. Uji validitas merupakan pengujian validitas terhadap item-item pernyataan dalam kuesioner. Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah instrument penelitian dapat digunakan dalam penelitian ini. Sebuah item dikatakan valid apabila mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Sedangkan uji reliabilitas data merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui ketepatan jawaban kuesioner pada periode yang satu dengan yang lainnya. Instrument yang digunakan dikatakan reliabel jika koefisien *cronbach's alpha* lebih dari 0,6. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 2**  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data

| Variabel                      | Koefisien Korelasi | Cronbach's Alpha |
|-------------------------------|--------------------|------------------|
| Pemberdayaan                  | 0,545 - 0,136      | 0,607            |
| Kepemimpinan Transformasional | 0,489 - 0,161      | 0,758            |
| Intensi Keluar                | 0,969 - 0,975      | 0,958            |

Sumber: Data diolah, 2012

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah intensi keluar, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional. Tabel 5 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini.

**Tabel 3**  
Hasil Analisis Regresi dengan Intensi Keluar Sebagai Variabel Dependen

| Hipotesis | Variabel Independen           | $\beta$ | t      | Sig   | Adj. R <sup>2</sup> | F      |
|-----------|-------------------------------|---------|--------|-------|---------------------|--------|
| 1         | Pemberdayaan                  | -0,508  | -4,000 | 0,000 | 0,234               | 15,999 |
| 2         | Kepemimpinan Transformasional | -0,198  | -2,990 | 0,000 | 0,139               | 8,941  |

Tabel 5 menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh negatif dan secara statistik signifikan terhadap intensi keluar ( $\leq -0,508$ ;  $t = -4,000$ ;  $p < 0,05$ ). Nilai *adjusted R Square*-nya sebesar 0,234 berarti bahwa dimensi pemberdayaan mampu menjelaskan variansi variabel intensi keluar sebesar 23,4% dan sisanya sebesar 76,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, yang terangkum dalam kesalahan random. ( $F = 15,999$ ;  $p < 0,05$ ). Ini berarti bahwa hipotesis 1 didukung, yaitu pemberdayaan berpengaruh negatif dan secara statistik signifikan pada intensi keluar.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada intensi keluar. Seperti disajikan pada Tabel 6, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan secara statistik signifikan pada intensi keluar ( $b = -0,198$ ;  $t = -2,990$ ;  $p > 0,05$ ). Nilai *adjusted R Square*-

nya sebesar 0,139 yang berarti bahwa variabel komitmen normatif terhadap perubahan mampu menjelaskan variansi variabel intensi keluar sebesar 13,9% dan sisanya 86,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ( $F = 8,941$ ;  $p > 0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis 2 didukung, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan secara statistik signifikan pada intensi keluar.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, kesimpulan penelitian ini adalah: (1) Pemberdayaan berpengaruh negatif dan secara statistik signifikan pada intensi keluar, dan (2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan secara statistik signifikan pada intensi keluar.

### Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan kepada manajemen berdasarkan hasil penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jelaskan kepada karyawan apa itu pemberdayaan dan bagaimana hal itu bisa berdampak secara pribadi. Manajer harus memberi contoh jenis-jenis otoritas karyawan dalam membuat keputusan. Sebagai contoh, apakah pemberdayaan mencakup kemampuan untuk menyelesaikan keluhan pelanggan seperti kualitas makanan, pengembalian uang, pergeseran atau perubahan kamar tanpa memberitahu manajer, dan lain sebagainya?
2. Mengubah perilaku mereka dalam rangka mewujudkan lingkungan kerja yang penuh dengan nuansa pemberdayaan.
3. Pilih karyawan yang tepat (misalnya, karyawan yang memiliki inisiatif dan kemampuan untuk bergaul dengan orang



lain) sebagai langkah awal pemberdayaan karyawan.

4. Melatih karyawan untuk membuat keputusan yang baik dan bekerja sama dengan orang lain.
5. Mengkomunikasikan ekspektasi secara jelas.
6. Menyelaraskan program *reward* dan bonus kepada karyawan.
7. Sabar dalam menghadapi masalah yang mungkin akan terjadi seperti keputusan yang salah dilakukan oleh karyawan yang diberdayakan.

### Implikasi Manajerial

Ada berbagai hambatan yang dihadapi oleh sebagian organisasi (misalnya, kurangnya pemahaman karyawan tentang misi, tujuan, dan sasaran, hambatan komunikasi, kurangnya waktu, hambatan budaya, kekurangan staf, karyawan yang demotivasi, *turnover* karyawan yang tinggi, pemahaman manajer mengenai 'derajat kepemimpinan transformasional yang perlu dilaksanakan, dan lain sebagainya) yang membuat suatu organisasi sulit untuk menerapkan pendekatan kepemimpinan transformasional ( Gill & Mathur, 2007 ). Untuk mengatasi tantangan ini, manajer atau supervisor di industri perhotelan perlu mengkomunikasikan misi organisasi, tujuan, dan tujuan karyawan dengan melakukan "breaking down" terhadap mereka berdasarkan fungsi perhotelan. Manajer atau supervisor harus: 1) Mendorong ke atas, bukan hanya ke bawah alur komunikasi, 2) Menyediakan pelatihan dan pembinaan reguler untuk setiap karyawan, khususnya di bagian pelayanan; 3) Melatih keterampilan mendengarkan yang efektif, 4) Menunjukkan rasa hormat dan kepedulian terhadap perasaan pribadi karyawan; dan 5) Bekerja untuk mengenali dan mengatasi hambatan

komunikasi dan budaya. Pada akhirnya, hal ini menggeser peran manajer dengan seorang mentor, yaitu orang yang menginternalisasi dan menunjukkan pertimbangan individual bagi karyawan, yang merupakan salah satu komponen dari kepemimpinan transformasional (Gill, et al., 2010).

### DAFTAR PUSTAKA

- Ashford, S.J., Lee, C., & Bobko, P., 1989. Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32,4: 803-830.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M., & Luthans, K.W., 2008. Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29,2: 110-118.
- Bass, B.M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: New York.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1989. *Manual: the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Burns, J.M., 1978. *Leadership*, Harper, & Row. New York.
- Block, P., 1986. *The empowered manager*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Bowen, D., 1982. Some unintended consequences of intention to quit. *Academy of Management Review*, 7,2: 205-211.
- Christie, P.M., Kwon, I.W., Stoeberl, P.A., & Baumhart, R., 2003. A cross cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea, and the United States. *Journal Business Ethics*, 46,3: 263-275.

- Collins, D., 1999. Born to fail? empowerment, ambiguity, and set overlap. *Personal Review*, 28:208-221.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N., 1988. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
- Cooper, D.R., and Schindler, P.S. 2006. *Business Research Methods*. 9<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill.
- Hair, J. F. Jr.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. and Blanck, W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis*, 6<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River, Prentice Hall International, Inc.
- Sekaran, Uma 2000. *Research Method for Business: A Skill-Building Approach*, 3<sup>rd</sup> Ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.
-