

Mediasi komitmen organisasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Hotel di Yogyakarta

Kombang Hananto
Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: kombang@stipram.ac.id)

Abstract

This study aims to examine whether organizational commitment mediates the effect of leadership style on subordinates' job performance. The research was conducted in hotels in Yogyakarta. This study is based on a quantitative descriptive approach using the partial least square-structural equation model (PLS-SEM) to test its hypothesis model. The model was tested with 187 respondents. The results show that organizational commitment mediates the effect of transformational leadership style on subordinates' performance in the hospitality industry. It was also found that transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles significantly affect subordinates' performance. The implication is that hotel leaders should recognize appropriate actions and consider suitable leadership behaviours to enhance job performance, especially organizational commitment. Furthermore, organizational commitment also directly and significantly impacts job performance.

Keywords: Leadership, Organisational commitment, Subordinate performance, HRM

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada efek mediasi dari komitmen organisasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bawahan. Penelitian dilakukan di hotel-hotel Yogyakarta. Penelitian ini berbasis deskriptif kuantitatif menggunakan model partial least square-structural equation model (PLS-SEM) untuk menguji model hipotesisnya. Model tersebut telah diuji dengan 187 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di perhotelan, komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan. Ditemukan juga bahwa kepemimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja bawahan. Implikasinya adalah bahwa para pemimpin di hotel harus mengetahui tindakan yang sesuai dan mempertimbangkan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan kinerja pekerjaan terutama jika berhubungan dengan komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja.

Kata kunci: Kepemimpinan, Komitmen organisasi, Kinerja bawahan, SDM

How to cite: Hananto, K. (2025). Mediasi komitmen organisasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Hotel di Yogyakarta. *Journal of Management and Digital Business*, 5(1), 143–159. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v5i1.1462>



1. Pendahuluan

Industri perhotelan sangat terkait erat dengan pariwisata (Deepthi & Shariff, 2024). Menjalankan usaha di bidang perhotelan memerlukan strategi dan inovasi, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusianya (Rahmah & Muliawanti, 2024). Sektor perhotelan, terutama di Yogyakarta merupakan bagian penting dan tak terpisahkan dari dunia pariwisata dan menjadi sektor yang mengalami perkembangan sesudah pandemi. Industri perhotelan menjadi sangat penting selain menunjang sarana pariwisata, juga merupakan aset penting untuk menjadikan hotel sebagai bagian dari pendapatan asli daerah di Yogyakarta (Hanafi, 2022). Dalam industri perhotelan, di mana profitabilitas, efisiensi, dan efektivitas menjadi acuan utamanya, karyawan menjadi sangat penting. Karyawan harus tetap mempunyai kinerja yang baik, sehingga bisa menjadi bernilai dalam hotel, dan untuk itu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh (Defalla & Choong, 2022). Alqudah et al., (2022) menyatakan bahwa para peneliti dan praktisi telah menyadari adanya pengaruh yang kuat dari gaya kepemimpinan yang efektif dalam sebuah hotel dengan kinerja karyawannya.

Idealnya, kepemimpinan di dalam perusahaan seharusnya membuat segala sesuatunya bisa menginspirasi para bawahan dalam meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Beberapa komponen dasar kepemimpinan tersebut adalah kompetensi, perilaku, sifat, gaya dan pendekatan personal (Shukla & Sinha, 2022). An et al., (2019) dalam tulisannya juga menyatakan dengan tegas bahwa kinerja sebuah perusahaan atau organisasi terkait erat dengan kepemimpinan. Peran pemimpin sangat penting dalam kinerja karyawan dan tidak bisa diabaikan dalam dunia bisnis (Cheng et al., 2019). Pemimpin harus memberi perhatian khusus pada sumber daya manusia (Emmanuel et al., 2023), karena keberhasilan organisasi bergantung pada keterampilan, pengetahuan, dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan ekonomi (Elias & Mwila, 2022).

Perdebatan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, komitmen, dan kepuasan kerja masih berlangsung akibat fragmentasi dalam penelitian (Demirtas & Karaca, 2020). Hasil studi tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional pun bervariasi (An et al., 2019; Saeed & Jun, 2022; Łucjan et al., 2023). Banyak peneliti menekankan perlunya metode yang lebih komprehensif untuk memahami hubungan kepemimpinan dengan berbagai variabel seperti perilaku, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan secara menyeluruh (Klein, 2023; Park & Pierce, 2020). Penelitian lebih lanjut diperlukan di industri perhotelan Yogyakarta karena adanya ketidakkonsistenan dalam literatur. Gaya kepemimpinan memengaruhi mekanisme psikologis yang mendorong karyawan bekerja efisien dan berkomitmen pada perusahaan (Chen et al., 2019; Ibrahim et al., 2024). Hubungan kerja antara karyawan dan pemimpin bersifat interpersonal dan dapat meningkatkan motivasi (Ahmad et al., 2023). Paradigma ini didasarkan pada teori pertukaran sosial (SET), yang menyatakan bahwa interaksi dipengaruhi oleh pertimbangan untung-rugi. Hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan (Donkor & Zhou, 2020).

Mekanisme psikologis karyawan dapat membangkitkan semangat dan antusiasme, membantu mencapai tujuan organisasi jangka panjang (Raziq et al., 2024). Penelitian telah mengkaji variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan transaksional, seperti pemberdayaan psikologis, OCB, motivasi, dan komitmen karyawan (Cho et al., 2019; Klein, 2023). Tulisan ini bertujuan menganalisis pengaruh komitmen karyawan sebagai variabel mediasi terhadap kepemimpinan dan kinerja. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada organisasi swasta, multinasional, dan institusi pendidikan (Khoirul Anwar et al., 2022; Shukla & Sinha, 2022).

Tulisan ini didasarkan pada literatur kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire*, serta peningkatan kinerja bawahan melalui kepemimpinan. Komitmen karyawan dimasukkan sebagai variabel mediasi yang memunculkan mekanisme psikologis dalam hubungan tersebut. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi manajer perhotelan untuk memilih strategi kepemimpinan yang menginspirasi karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan membantu manajer menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai situasi guna menciptakan keselarasan dalam industri perhotelan, khususnya di Yogyakarta.

2. Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Bawahan

Kepemimpinan transformasional telah dikenal sejak era Downton (1973) tetapi baru berkembang setelah Burn dan Senge memperkenalkan konsepnya (Reid & Dold, 2018). Pemimpin transformasional memengaruhi bawahan melalui inspirasi dan pengembangan diri, mendorong mereka bekerja melampaui ekspektasi (Shukla & Sinha, 2022; Novellini, 2023). Kepemimpinan ini menekankan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi (Donkor & Zhou, 2020). Selain itu, pemimpin transformasional mendorong inovasi dan perspektif baru untuk meningkatkan kinerja serta pertumbuhan individu karyawan (Arisman, 2022; Firmansyah & Purwandari, 2022).

Kepemimpinan transformasional memiliki empat elemen utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Demirtas & Karaca, 2020). Kepercayaan dan penghargaan pada karyawan meningkatkan komitmen, motivasi, dan tanggung jawab etis mereka (Greimel et al., 2023). Kepemimpinan ini berfokus pada kinerja bawahan dan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadapnya (Asad et al., 2021; Davids et al., 2021). Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan kinerja kontekstual dibandingkan gaya lainnya (Wiguna et al., 2022).

Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Bawahan

Kepemimpinan transaksional memotivasi bawahan melalui penghargaan dan hukuman, dengan fokus pada tugas, hasil, dan pertukaran yang jelas antara pemimpin dan bawahan (Demirtas & Karaca, 2020; Northouse, 2015). Pemimpin menetapkan tujuan serta strategi pencapaiannya secara jelas (Rowe & Guerrero, 2019; Klein, 2023). Gaya kepemimpinan ini dianggap praktis dan efektif jika tujuan sudah ditetapkan tanpa

alternatif lain. Namun, tidak seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional tidak mendorong inovasi dan kreativitas, melainkan menekankan penyelesaian tugas sesuai arahan (Łucjan et al., 2023).

Kepemimpinan transaksional berfokus pada kuantitas pekerjaan, penghindaran resistensi, dan pengambilan keputusan efektif, tanpa banyak memperhatikan kualitas atau kebutuhan individu (Demirtas & Karaca, 2020). Pemimpin ini memantau pencapaian, memberi imbalan untuk motivasi, serta menerapkan tindakan korektif jika terjadi kesalahan. Mereka juga cenderung mempertahankan status quo untuk menghindari risiko (Khan & Jantan, 2022). Kepemimpinan transaksional meningkatkan efektivitas pemimpin dan kinerja bawahan melalui imbalan yang jelas (Sitorus & Hendratmoko, 2024), dengan hubungan positif terhadap kinerja kerja (Duyen et al., 2023) dan prediksi kinerja karyawan yang lebih akurat (Cho et al., 2019).

Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire dan Prestasi Kerja Bawahan

Gaya kepemimpinan ini juga dapat disebut sebagai gaya kepemimpinan "lepas tangan" atau gaya kepemimpinan "bebas". Pemimpin meminimalkan keterlibatannya dalam pengambilan keputusan (Demirtas & Karaca, 2020). Karyawan diberikan kebebasan untuk membuat keputusan, dan mereka bebas untuk mengubah proses dan strategi. Kepemimpinan laissez-faire berguna ketika bawahan termotivasi untuk membuat keputusan yang efektif (Rowe & Guerrero, 2019). Donkor & Zhou, (2020) menambahkan bahwa dalam situasi di mana karyawan sangat terampil, pendekatan kepemimpinan laissez-faire sangat praktis. Namun, Demirtas & Karaca, (2020) berpendapat bahwa hal tersebut disebabkan oleh tidak adanya pemimpin yang efektif. Dalam hal ini, tidak ada intervensi, tidak ada tindak lanjut, mengabaikan masalah, dan menghindari pengambilan keputusan (Northouse, 2015).

Kepemimpinan laissez-faire disebabkan oleh dua faktor utama: keyakinan pemimpin bahwa karyawan mampu menjalankan tugas mereka sendiri, dan kekhawatiran pemimpin kehilangan posisi jika memimpin secara efektif, sehingga mereka cenderung menghindari kontrol dan partisipasi (Rajbanshi, 2020). Penelitian menunjukkan variasi dampaknya: Gavya & Subashini (2024) mendukung efektivitas gaya ini dalam layanan medis darurat, sementara Ndlovu (2024) mencatat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja di lembaga pendidikan publik di Afrika Selatan. Ali & Ullah (2023) menemukan pengaruh signifikan di industri farmasi Bangladesh. Namun, Meiling et al. (2023) menyatakan bahwa gaya ini tidak memiliki hubungan positif dengan kinerja bawahan, terutama di perusahaan Malaysia.

Peran Mediasi Komitmen Karyawan pada Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi atau yang lebih singkat komitmen organisasi banyak dipakai oleh para peneliti sebagai mediator untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan (Wahid & Vivi Afifah, 2022; Donkor et al., 2021; Lin, 2018), kepuasan kerja dan tingkat *turnover* (Saeed & Jun, 2022), motivasi (Meiling et al., 2023; Arisman, 2022; Kundi et al., 2021). Meskipun demikian, masih sedikit penelitian tentang analisis efek

mediasi dari komitmen organisasi pada hubungan antara berbagai macam konstruk kepemimpinan dan kinerja bawahan yang terkait.

Kepemimpinan yang efektif bergantung pada keadaan individu dan sering dimediasi oleh variabel seperti komitmen karyawan pada organisasi (Northouse, 2015). Komitmen karyawan, yang mencakup identifikasi dengan tujuan perusahaan dan keinginan untuk memberikan kontribusi lebih, merupakan keunggulan kompetitif organisasi (Khalip, 2016; Donkor & Zhou, 2020; Safa'Atturrizky & Ekhsan, 2024). Menurut Desaili et al. (2023), komitmen organisasi adalah indikator penting kinerja kerja yang perlu diperhatikan oleh pemimpin. Donkor & Zhou (2020) dan Peng et al. (2020) menambahkan bahwa komitmen ini mencerminkan keyakinan bawahan terhadap nilai-nilai organisasi dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Komitmen organisasi juga terkait dengan ketidakhadiran, perputaran tenaga kerja, kinerja, dan loyalitas (Batool et al., 2024; Donkor & Zhou, 2020; Peng et al., 2020).

Meyer & Allen (1991) mengidentifikasi tiga komponen dalam komitmen karyawan terhadap organisasi: afektif, normatif, dan kontinuan, yang merepresentasikan keinginan, kebutuhan, dan kewajiban karyawan untuk tetap mendukung organisasi. Beban psikologis, seperti rasa bersalah karena melanggar kewajiban, dapat memengaruhi komitmen ini (Cahyadi & Cahyadi, 2023; Chandra & Hendratmoko, 2024; Waruwu et al., 2023; Park & Pierce, 2020; Tahir et al., 2023; Khan et al., 2021). Lekiqi et al. (2022) menyarankan pemimpin untuk mengambil tindakan khusus guna meningkatkan komitmen ini. Faktor-faktor seperti kesehatan, keamanan, kondisi kerja, dan peluang pengembangan diri memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi (Damayanti & Prohimi, 2023). Selain itu, rasa percaya diri, keadilan prosedural, dan kepuasan kerja karyawan juga penting untuk meningkatkan komitmen (Cruz et al., 2023; Almaududi Ausat et al., 2022; Rosari & Tjahjadi, 2023; Kurniadi et al., 2022).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Komitmen organisasi, yaitu sejauh mana karyawan merasa terikat dengan perusahaan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Chen et al., 2019; Chandra & Hendratmoko, 2024). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung memiliki kinerja lebih baik karena motivasi intrinsik dan hubungan emosional yang kuat dengan organisasi (Ennis et al., 2018). Untuk meningkatkan kinerja, organisasi disarankan membangun komitmen afektif melalui lingkungan kerja positif, penghargaan atas kerja keras, dan peluang pengembangan karir (Khan et al., 2021). Pendekatan holistik pada komitmen organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih produktif (Meyer & Allen, 1991).

Rizka et al., (2022); Tahir et al., (2023) menyimpulkan bahwa ada hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi kerja dari bawahan. Banyak penulis telah menggunakan berbagai prosedur yang berbeda untuk menentukan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan positif dengan kinerja pekerjaan (Katircioglu et al., 2022; Mujajati et al., 2024; Kayani & Kayani, 2021; Mutahar & Farea, 2024; Donkor et al., 2021). Banyak penelitian lain juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasi

memiliki hubungan positif dengan prestasi kerja bawahan (Wiguna et al., 2022; Duyen et al., 2023; Donkor & Zhou, 2020; Safa'Atturrizky & Ekhsan, 2024).

Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Bawahan

Dalam organisasi modern, pemimpin memainkan peran kunci dalam menentukan arah dan kesuksesan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat memengaruhi berbagai aspek operasional, termasuk komitmen organisasi dan kinerja bawahan (Meiling et al., 2023). Łucjan et al., (2023) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki hubungan yang positif dan hubungan yang signifikan dengan komitmen. Lin, (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan dengan prestasi kerja.

Ndlovu (2024) menyimpulkan bahwa kepemimpinan laissez-faire memengaruhi kepuasan kerja bawahan di lembaga pendidikan publik di Kimberley, Afrika Selatan. Muttalib et al. (2023) dan Safa'Atturrizky & Ekhsan (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, termasuk di kalangan akademisi. Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif dan kontinuan, sementara kepemimpinan transaksional berhubungan signifikan dengan komitmen normatif. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

Chintya Pienata (2020) menekankan pentingnya komitmen afektif dalam menginspirasi karyawan di industri perhotelan untuk melampaui ekspektasi. Firdaus & Zulaika (2024) dan Makhathini & Van Dyk (2018) menemukan bahwa sektor publik memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah, terutama akibat konflik peran dan ambiguitas tanggung jawab pekerjaan. Namun, Ennis et al. (2018) menyatakan bahwa pegawai sektor publik memiliki komitmen afektif dan kepuasan intrinsik lebih tinggi dibandingkan sektor perhotelan, meskipun sebaliknya untuk komitmen normatif. Secara keseluruhan, sektor publik menunjukkan hubungan yang lebih kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Kurniadi et al. (2022), Donkor & Zhou (2020), Damayanti & Prohimi (2023), dan Rosari & Tjahjadi (2023) sepakat bahwa kepemimpinan yang fleksibel dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Jigjiddorj et al. (2021) juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja bawahan. Namun, tidak ada penelitian yang secara spesifik atau teoretis mengeksplorasi hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan kinerja bawahan.

Berdasarkan latar belakang dan argumen yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini dibuat beberapa hipotesis antara lain:

- H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan jika dimediasi oleh komitmen organisasi
- H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bawahan jika dimediasi oleh komitmen organisasi

- H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan laissez-faire terhadap kinerja bawahan jika dimediasi oleh komitmen organisasi
- H4 : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan
- H5 : Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan
- H6 : Kepemimpinan laissez-faire memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan
- H7 : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi
- H8 : Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi
- H9 : Kepemimpinan laissez-faire memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi
- H10 : Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan

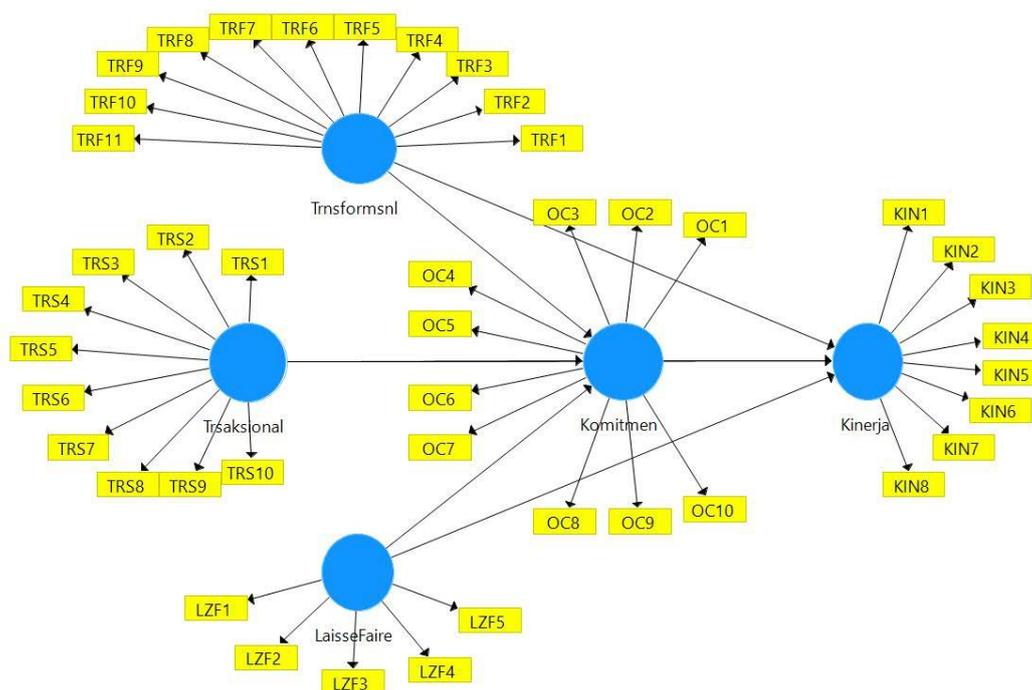
3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan survei pada karyawan dua hotel bintang empat dan tiga hotel bintang lima di Yogyakarta. Kuisisioner dikirim secara online melalui Google Form untuk menilai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi. Dari populasi 336 karyawan, ditetapkan sampel 183 orang berdasarkan rumus Slovin, dengan 187 kuisisioner yang kembali dan layak dianalisis.

Pengukuran kepemimpinan menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), sementara komitmen organisasi diukur berdasarkan model Meyer & Allen (1991) yang mencakup komitmen afektif, kontinuans, dan normatif. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan aspek tugas, kontekstual, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan presensi. Sebanyak 44 pertanyaan diajukan dalam kuisisioner dengan skala Likert lima poin. Data demografis seperti usia, gender, lama bekerja, dan pendidikan juga dikumpulkan.

Data dianalisis menggunakan SmartPLS 3.2.9 dengan metode PLS-SEM untuk menguji model pengukuran dan struktural. Pengujian pertama adalah model pengukuran (outer model), yang mencakup validitas konvergen guna memastikan indikator merepresentasikan variabel latennya. Validitas ini dievaluasi melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), dan outer loadings, Pengujian kedua dalam SmartPLS adalah model struktural (inner model) untuk menilai kualitas model. Evaluasi dilakukan dengan R-squared (R^2) yang mengukur variansi konstruk endogen yang dijelaskan oleh konstruk eksogen, serta Adjusted R^2 untuk estimasi lebih akurat. Pengujian hipotesis dilakukan dengan Path Coefficients untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antar konstruk laten. Signifikansi jalur diuji menggunakan bootstrapping, dengan t-statistics dan p-values untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel.

Model penelitian ini mengikuti alur dimana ketiga gaya kepemimpinan di hotel akan mempengaruhi langsung kinerja karyawan dan dimediasi oleh adanya komitmen karyawan pada hotel tempat karyawan bekerja (Gambar 1.)



Gambar 1. Diagram Model Penelitian

TRF: Transformasional; TRS: Transaksional; LZF: Laissez-Faire; OC: Komitmen organisasi; KIN: Kinerja

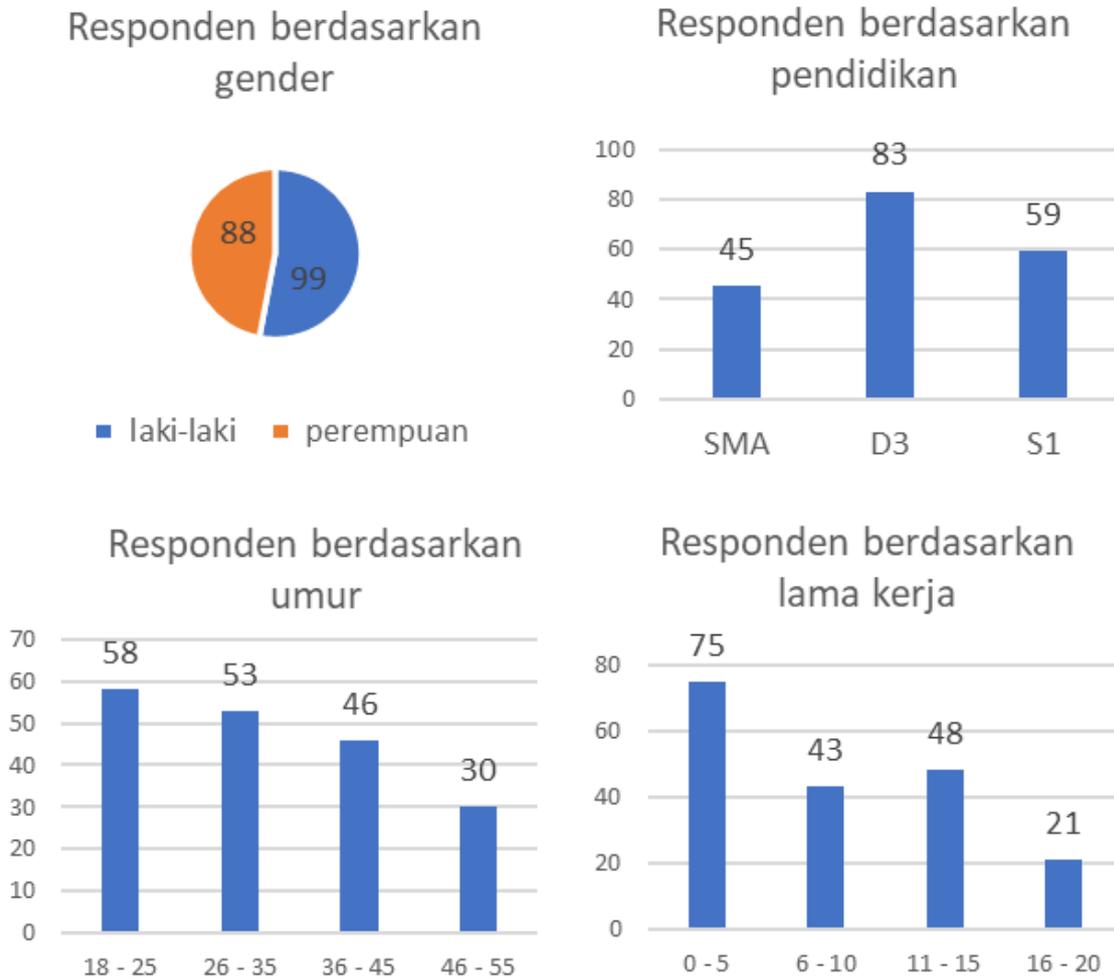
Pengujian Goodness of Fit (GoF) dalam SmartPLS bertujuan mengevaluasi kesesuaian model secara keseluruhan, meskipun SmartPLS lebih berfokus pada kualitas prediktif dibandingkan kesesuaian model tradisional. Evaluasi utama dilakukan melalui inner model (R^2 , Q^2) dan outer model (validitas dan reliabilitas). Dalam penelitian ini, indikator SRMR, NFI, serta analisis GoF tetap digunakan sebagai pelengkap pengujian.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Hasil yang didapat dari seluruh responden secara demografi seperti pada Gambar 2. Dari 187 responden yang telah menjawab, secara demografik berdasarkan gendernya, sebanyak 99 (53%) adalah laki dan sisanya 88 (47%) perempuan. Hasil ini memberikan gambaran bahwa ada heterogenitas dari karyawan perhotelan. Bisa dikatakan juga bahwa di dunia perhotelan tidak ada dominasi gender. Hal ini juga penting untuk menghindari hasil yang bias karena gender. Berdasar pendidikan di perhotelan dalam penelitian ini di dominasi oleh lulusan D3 (44%). Kemungkinan hal tersebut berkaitan dengan lulusan Diploma 3 yang banyak terserap di perhotelan. Rentang umur para karyawan yang bekerja di hotel lebih didominasi oleh anak-anak muda. 59 persen dari responden mempunyai rentang umur 18 – 35 tahun. Dalam hal lamanya mereka bekerja, secara statistik lama bekerja 0 – 5 yang paling banyak (40%).

Jadi memberikan gambaran bahwa karyawan yang bekerja di perhotelan kebanyakan anak-anak muda dengan lama bekerja 0 – 10 tahun atau 63%.



Gambar 2. Diagram Hasil Data Demografi Responden

Adapun hasil dari analisis yang telah dilakukan pada SmartPLS adalah sebagai berikut ini.

Tabel 1. Tabel nilai *Loading Factor* dari hasil analisis *outer loadings* smartPLS

Transformasional	Trsansaksional	LaisseFaire	Komitmen	Kinerja
0,767	0,847	0,932	0,882	0,894
0,699	0,786	0,914	0,793	0,875
0,796	0,762	0,797	0,878	0,82
0,796	0,777	0,824	0,764	0,823
0,887	0,813	0,88	0,812	0,71
0,869	0,839		0,763	0,878
0,862	0,841		0,749	0,884
0,781	0,835		0,891	0,804
0,763	0,756		0,890	
0,890	0,838		0,763	
0,873				

Tabel 2. Tabel nilai Cronbach Alpha, rho_A, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

	CA	rho_A	CR	AVE
Kinerja	0,938	0,94	0,949	0,702
Komitmen	0,945	0,949	0,953	0,673
LaisseFaire	0,919	0,919	0,940	0,758
Trnsformsnl	0,950	0,952	0,957	0,670
Trsaksional	0,942	0,947	0,950	0,656

Dari Tabel 1 dan Tabel 2. *outer loading* menunjukkan nilai > 0.70 dan *Average Variance Extracted (AVE)* menunjukkan nilai > 0.50. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semua indikator telah memenuhi *convergent validity* dan memiliki nilai yang tinggi. Sehingga seluruh variabel penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen. Dengan kata lain seluruh indikator atau item pernyataan dalam variabel latennya dapat dinyatakan valid.

Untuk membuktikan sejauh mana konstruk dalam penelitian ini berbeda satu dengan yang lain, maka pembahasan selanjutnya adalah mengevaluasi validitas diskriminannya. Dalam menganalisis validitas diskriminan penelitian ini menggunakan beberapa parameter diantaranya nilai *cross loading*, *Fornell-Larcker*, dan rasio *Heterotrait-Monotrait*.

Tabel 3. Rasio Heterotrait-Monotrait

	Kinerja	Komitmen	LaisseFaire	Trnsformsnl	Trsaksional
Kinerja	0,838				
Komitmen	0,109	0,82			
LaisseFaire	0,257	0,362	0,871		
Trnsformsnl	0,198	0,271	0,304	0,819	
Trsaksional	0,563	0,712	0,687	0,599	0,81

Tabel 4. Tabel *Fornell-Larcker* dan nilai *Cross Loading*

	Kinerja	Komitmen	LaisseFaire	Trnsformsnl	Trsaksional
Kinerja					
Komitmen	0,979				
LaisseFaire	1,004	0,958			
Trnsformsnl	1,011	1,014	0,943		
Trsaksional	0,899	0,847	0,934	0,873	

Berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 4 maka dapat dikatakan bahwa konstruk Kinerja, konstruk Komitmen Organisasi, konstruk Kepemimpinan Transformasional, konstruk Kepemimpinan Transaksional dan konstruk Kepemimpinan Laisse Faire, masing-masing adalah unik, berbeda satu dengan yang lain dan dapat menangkap fenomena yang tidak direpresentasikan oleh konstruk yang lain di dalam model.

Tabel 5. Tabel R Square dan R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0,953	0,952
Komitmen	0,941	0,940

Pada konstruk endogen dalam penelitian ini yang dipakai adalah hasil uji R square dan R square adjusted. Hasilnya, baik R square maupun R square adjusted lebih besar dari 0.70 yang bisa mengindikasikan hubungan yang kuat antara variabel laten dalam model penelitian ini. Secara lengkap, seberapa besar hubungan-hubungan tersebut bisa di tunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Tabel Effect Size f

	Kinerja	Komitmen
Kinerja		
Komitmen	0,055	
LaisseFaire	0,307	0,128
Trnsformsnl	0,814	1,995
Trsaksional	0,070	0,000

Tabel 7. Tabel hasil perhitungan blind folding untuk Q²

	Sum Square Observation	Sum Square Error	Q ²
Kinerja	1496	507,069	0,661
Komitmen	1870	705,389	0,623
LaisseFaire	935	935	
Trnsformsnl	2057	2057	
Trsaksional	1870	1870	

Tabel 8. Tabel SRMR, NFI dan hasil perhitungan Goodness of Fit (GoF)

	Saturated Model	Estimated Model	R2	GoF
SRMR	0,065	0,072		
d_ ULS	13,829	14,026		
d_G	6,786	6,885		
Chi-Square	742,224	814,557	0,953	
NFI	0,977	0,954	0,941	0,809

SRMR : Standardized Root Mean Square Residual; NFI : Normal Fit Index

Dari Tabel 8. Menunjukkan bahwa nilai dari SRMR < 0.08, nilai NFI antara 0.9 dan 1, serta nilai perhitungan GoF > 0.36, menurut Hair et al., (2022) nilai-nilai tersebut berarti model mempunyai kecocokan yang baik.

Tabel 9. Tabel hasil koefisien jalur *Indirect Effects* variabel laten

	Original	Mean	STDEV	T Statistics	P Values	Hipotesis
Trnsformsnl -> Komitmen -> Kinerja	0,497	0,193	0,188	2,57513	0,029	H1 diteirma
Trsaksional -> Komitmen -> Kinerja	0,001	0,006	0,013	0,094	0,925	H2 ditolak
LaisseFaire -> Komitmen -> Kinerja	-0,002	-0,054	0,057	0,037	0,36	H3 ditolak

Tabel 10. Tabel hasil koefisien jalur untuk *Direct Effects* Variabel laten

	Original	Mean	STDEV	T hitung	P	Hipotesis
Trnsformsnl -> Kinerja	0,737	0,781	0,237	3,104	0,002	H4 diterima
Trsaksional -> Kinerja	0,124	0,111	0,044	2,808	0,005	H5 diterima
LaisseFaire -> Kinerja	0,361	0,378	0,124	2,905	0,004	H6 diterima
Trnsformsnl -> Komitmen	0,749	0,767	0,116	6,459	0	H7 diterima
Trsaksional -> Komitmen	-0,006	-0,005	0,041	0,146	0,884	H8 ditolak
LaisseFaire -> Komitmen	0,247	0,228	0,129	1,92	0,055	H9 ditolak
Komitmen -> Kinerja	-0,21	-0,26	0,056	3,724	0,001	H10 ditolak

4.2 Pembahasan

Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Bawahan

Dari hasil di atas menyatakan bahwa Hipotesis 1 (H1) diterimayang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan jika dimediasi oleh komitmen organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Ini menegaskan pentingnya komitmen organisasi dalam memaksimalkan kinerja dengan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini sejalan dengan Meiling et al., (2023) bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat memengaruhi berbagai aspek operasional, termasuk komitmen organisasi dan kinerja bawahan. Sebaliknya pada Hipotesis 2 (H2): dan Hipotesis 3 (H3): secara statistik tidak signifikan, menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional maupun laissez-faire terhadap kinerja. Hasil ini menegaskan bahwa dalam industri perhotelan, kepemimpinan transformasional lebih efektif jika didukung oleh komitmen karyawan.

Hipotesis 4 (H4), hipotesis 5 (H5) dan hipotesis 6 (H6), ketiganya berdasar hitung statistik diterima secara signifikan, yang berarti semua gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel tanpa mediasi komitmen organisasi. Sesuai dengan pernyataan Demirtas & Karaca, (2020), bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat elemen utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual yang bisa meningkatkan prestasi kerja karyawan. Berkaitan dengan hipotesis 5 (H5), menurut Sitorus & Hendratmoko, (2024) dan Duyen et al., (2023) serta Cho et al., (2019) menyatakan kepemimpinan transaksional meningkatkan efektivitas pemimpin dan kinerja bawahan melalui imbalan yang jelas dan prediksi kinerja karyawan yang lebih akurat, jadi dengan hal tersebut sesuai dengan hasil bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel. Kinerja karyawan hotel juga bisa dipengaruhi oleh kepemimpinan laissez-faire karena menurut Rajbanshi, (2020) disebabkan oleh dua faktor utama: keyakinan pemimpin bahwa karyawan mampu menjalankan tugas mereka sendiri, dan kekhawatiran pemimpin kehilangan posisi jika memimpin secara efektif, sehingga mereka cenderung menghindari kontrol dan partisipasi dan ini sesuai dengan hasil penelitian bahwa kepemimpinan laissez-faire juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan hotel.

Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen

Menurut Northouse, (2015) dan Desaili et al., (2023) kepemimpinan yang efektif akan mempengaruhi baik kinerja maupun persepsi karyawan termasuk komitmen organisasi, dan hal inilah yang mendasari hasil bahwa hanya Hipotesis 7 (H7): Kepemimpinan transformasional yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Sebaliknya, berdasar hasil penelitian, hipotesis 8 (H8) dan Hipotesis 9 (H9) menurut hasil analisis tidak diterima, artinya dua kepemimpinan itu dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut ditegaskan oleh Donkor & Zhou, (2020) bahwa kepemimpinan adalah unik dan tidak bisa disamaratakan untuk beberapa perusahaan, terutama menyangkut dengan komitmen organisasi. Jadi khusus untuk hotel, kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi.

Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Bawahan

Hipotesis 10 (H10) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan, secara analisis hasilnya diterima, sehingga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel di Yogyakarta. Hal ini juga sejalan secara teori karena menurut beberapa peneliti seperti Chen et al., (2019), Ennis et al., (2018), Meyer & Allen, (1991), dan Rizka et al., (2022), bahwa komitmen organisasi, yaitu sejauh mana karyawan merasa terikat dengan perusahaan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung memiliki kinerja lebih baik karena motivasi intrinsik dan hubungan emosional yang kuat dengan organisasi. Pendekatan holistik pada komitmen organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih produktif

5. Kesimpulan

Secara demografik karyawan perhotelan diisi oleh anak-anak muda dengan rentang umur 18 – 35 tahun dengan masa kerja yang relatif masih sedikit (0 – 10 tahun) dan hal ini memberikan gambaran bahwa kinerja mereka akan rentan terpengaruh oleh gaya kepemimpinan. Penelitian ini mencoba membantu untuk memahami bagaimana mendorong kinerja bawahan melalui komitmen karyawan dengan pendekatan gaya kepemimpinan yang sesuai. Hal ini berkontribusi pada pemahaman dan psikologi secara umum tentang sikap bawahan terhadap kinerja dan efek dari berbagai gaya kepemimpinan dalam perilaku organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional mendorong inovasi di antara para bawahan, kepemimpinan transaksional juga memberikan penghargaan kepada mereka dengan kinerja yang efektif, sementara gaya kepemimpinan laissez-faire memungkinkan untuk menunjukkan kompetensi profesional tanpa campur tangan dari pemimpin. Dengan demikian, keefektifan gaya kepemimpinan ini dalam mendorong kinerja bawahan tergantung pada komitmen organisasi, namun demikian dari hasil penelitian di perhotelan ini memberikan hasil yang sedikit berbeda.

Dari hasil tersebut, hanya gaya kepemimpinan transformasional saja yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja bawahan jika dimediasi oleh komitmen karyawan terhadap organisasi. Sementara untuk gaya kepemimpinan transaksional dan Laissez-Faire secara statistik tidak menunjukkan pengaruh yang

signifikan. Secara langsung atau tanpa mediasi dari komitmen organisasi, baik transformasional, transaksional dan *laisse-faire*, semuanya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bawahan. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi hanya terjadi jika gaya kepemimpinan memakai gaya transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *laisse-faire* tidak mempengaruhi secara langsung terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian bisa disimpulkan secara umum, bahwa di perhotelan gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya yang paling cocok diterapkan untuk mendorong kinerja dari para bawahan jika dihubungkan atau dimediasi oleh komitmen organisasi.

Secara langsung, semua gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan hotel. Hal ini memberi gambaran gaya kepemimpinan bisa situasional. Penerapan gaya kepemimpinan bisa sangat fleksibel, tergantung dari situasi dan kondisi pekerjaan di hotel tersebut. Jika mengacu pada hasil pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi, maka hanya kepemimpinan transformasional yang mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen. Meskipun demikian kepemimpinan transaksional juga tidak dapat dinafikan begitu saja, karena secara langsung juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Meskipun sebagian besar organisasi tidak menganut kepemimpinan *laissez-faire* untuk komitmen, di hotel para pemimpin harus memberikan kebebasan, terutama jika bawahannya adalah profesional yang dapat bekerja dengan sedikit atau tanpa pengawasan untuk bekerja sesuai dengan cara mereka.

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan hotel di Yogyakarta. Hal ini menyimpulkan bahwa keberhasilan hotel Yogyakarta sebagian besar tergantung pada berapa lama bawahan yang berkomitmen tetap bekerja di hotel sehingga bisa mengurangi perputaran tenaga kerja dan juga karyawan lebih bisa memahami nilai-nilai strategi perusahaan. Hal ini menciptakan ikatan yang kuat dan meningkatkan kepercayaan dengan tamu-tamu hotel ketika mereka percaya bahwa karyawan setiap saat akan selalu siap sedia untuk melayani mereka.

Ucapan Terimakasih

Terima kasih sekali untuk seluruh kerabat, teman dan para mahasiswa yang telah membantu. Terimakasih kepada Ibu Ristanti, General Manager Hotel Grand Orchid, yang telah memberi ijin di Grand Orchid. Terimakasih kepada Ibu Fransisca, Hotel Grand Hyatt, juga terimakasih kepada para mahasiswa D3 kelas U1, A, B dan C yang telah ikut menyebarkan kuisioner penelitian ini.

Referensi

Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>

- An, S.-H., Meier, K. J., Bøllingtoft, A., & Andersen, L. B. (2019). Employee Perceived Effect of Leadership Training: Comparing Public and Private Organizations. *International Public Management Journal*, 22(1), 2–28. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1497739>
- Arisman. (2022). The Effect of Leadership Style and Motivation on Employee Performance. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 2(5), 2389–2404. <https://doi.org/10.55927/mudima.v2i5.388>
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 587–603. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3847-9>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: A closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Deepthi, S. S., & Shariff, Dr. S. J. (2024). Role Of Hotel Industry In Tourism Development. *Educational Administration: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4347>
- Defalla, B. M. A., & Choong, Y. V. (2022). *Impact Of Transformational Leadership Style, Organizational Innovation On Company Performance In Saudi Arabia*. 19(2).
- Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing Lady Stephenson Library, Newcastle upon Tyne, NE6 2PA, UK.
- Desaili, D., Anjaningrum, W. D., & Vioria, V. A. (2023). Big Five Personality Traits and Employee Performance: Evidence from Mediation and Moderation Analysis. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen*, 9(3), 275–293. <http://dx.doi.org/10.17977/um003v9i32023p274>
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021a). The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis. *SAGE Open*, 11(2), 215824402110088. <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021b). The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis. *SAGE Open*, 11(2), 215824402110088. <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez- faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30–36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>
- Duyen, C. T. L. D., Phat, L. T. N. Q. C. P., Liem, N. T. L., Canh, N. M. C., & Mong, D. T. M. (2023). Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Small and Medium Enterprises in Can Tho Vietnam. *Migration Letters*, 20(8), 751–764. <https://doi.org/10.59670/ml.v20i8.5541>
- Ennis, M. C., Gong, T., & Okpozo, A. Z. (2018). Examining the Mediating Roles of Affective and Normative Commitment in the Relationship between

- Transformational Leadership Practices and Turnover Intention of Government Employees. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 203–215. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1256894>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Third edition, Vol. 1). SAGE Publications, Inc. 2455 Teller Road Thousand Oaks, California 91320. <https://lccn.loc.gov/2021004786>
- Hanafi, A. (2022). Pengaruh Jumlah Kunjungan Wisatawan, Objek Wisata, Dan Retribusi Pariwisata Terhadap Pendapatan Asli Daerah. *Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, 2(1), 50–61. <https://doi.org/10.55587/jseb.v2i1.34>
- Katircioglu, S., Arasli, H., & Cizreliogullari, M. N. (2022). The Role of Ethical Leadership in Psychological Capital and Job Satisfaction of Immigrant Workers: Evidence From the Hotel Industry of Cyprus. *SAGE Open*, 12(3), 215824402110699. <https://doi.org/10.1177/21582440211069959>
- Kayani, B. N., & Kayani, U. N. (2021). Factors Affecting Organizational Commitment of Employees: Evidence from Pakistan. *Australian Journal of Business and Management Research*, 6(1), 13–27. <https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20210601A02>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Lin, L. (2018). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *Journal of World Economic Research*, 7(1), 14. <https://doi.org/10.11648/j.jwer.20180701.12>
- Łucjan, K., Szostek, D., Balcerzak, A. P., & Rogalska, E. (2023). Relationships between leadership style and organizational commitment: The moderating role of the system of work. *Economics & Sociology*, 16(4), 11–39. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-4/1>
- Meiling, G., Junzahng, W., Yu, G., & Loang, O. K. (2023). The Impact of Leadership Styles on Organizational Performance and Employee Satisfaction: A Case Study Approach. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 8(50), 414–437.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mujajati, E., Ferreira, N., & Du Plessis, M. (2024). Fostering organisational commitment: A resilience framework for private-sector organisations in South Africa. *Frontiers in Psychology*, 15, 1303866. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1303866>
- Mutahar, Y. M. A., & Farea, M. M. (2024). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in the Association between Organizational Commitment and Knowledge Sharing in Malaysian Research Universities: PLS- SEM. *International Journal of Finance and Management (IJFM)*, 4(1).

- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (Seventh Edition). SAGE Publications, Inc.
- Rahmah, S. M., & Muliawanti, L. (2024). Post-Covid-19 Tourism Recovery and Innovation Methods: Practical Evidence from Indonesia. In Z. B. Pambuko, M. Setiyo, C. B. E. Praja, A. Setiawan, F. Yuliasuti, L. Muliawanti, & V. S. Dewi (Eds.), *Proceedings of the 4th Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2022 (BIS-HSS 2022)* (Vol. 778, pp. 489–495). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-118-0_56
- Rajbanshi, B. (2020). Impact of Laissez-Faire, Transactional and Transformational Leadership. *JBFEM*, 3(2), 55–68. <https://doi.org/10.32770/jbfem.vol355-68>
- Rizka, A. I., Mahendro Sumardjo, & Iwan Kresna Setiadi. (2022). Transformational Leadership and Employee Engagement Analysis on Employee Performance Readiness to Change at Human Resources Development Agency. *Journal of Social Science*, 3(2), 212–229. <https://doi.org/10.46799/jss.v3i2.311>
- Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2019). *Cases in leadership* (Fifth edition). SAGE.
- Saeed, F., & Jun, Y. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Employee Turnover Intention: The Mediating and Moderating Role of Affective Organizational Commitment and Job Embeddedness. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 9(5). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.6762232>
- Safa'Atturrizky, M., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Melalui Mediasi Job Satisfaction. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 164–176. <https://doi.org/10.24912/jmie.v8i1.29106>
- Shukla, R., & Sinha, A. K. (2022). Leadership Style's Influence on Employees Performance in the Workplace. *International Journal of Business Research*, 7(1). <https://www.researchgate.net/publication/361432753>
- Sitorus, M. U., & Hendratmoko, H. (2024). The Impact of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Knowledge Management on Innovation Mediated by Human Capital in The Pharmaceutical Industry in Indonesia. *Jurnal Komunikasi Dan Bisnis*, 12(1), 65–85. <https://doi.org/10.46806/jkb.v12i1.1103>
- Tahir, T., Hasan, M., Tahir, M. I. T., & Arisah, N. (2023). Study of Affective, Continuance and Normative Commitment of Entrepreneurs in the Development of MSMEs in the Culinary Sector. *International Journal of Asian Business and Management (IJABM)*, 2(5), 791–808. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v2i5.6132>
- Wahid, A. & Vivi Afifah. (2022). Mediating of Organizational Commitment in Improving Employee Performance. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(3), 270–274. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i3.204>
- Wiguna, P. K. S., Martini, N. N. P., Qomariah, N., Satoto, E. B., & Thamrin, M. (2022). The Role of Leadership, Employee Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance Improvement. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 6(10), 122–131.