Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)
Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9752

Mendorong Employee Performance Generasi Z di Industri Perhotelan Indonesia: Peran Moderasi Employee Engagement

Penulis:
Azhari Wahyu Aji[1]
Yandri Samuel Augusteyn[2]

Afiliasi:
Universitas Airlangga[1,2]

Korespondensi:
yandri.samuel.augusteyn-2024@feb.unair.ac.id

Histori Naskah:
Submit: 07-10-2026
Accepted: 99-00-2026
Published: 01-11-2026

Abstrak: Pertumbuhan tenaga kerja Generasi Z di industri perhotelan menuntut organisasi untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan employee performance, khususnya melalui peran transformational leadership, organizational culture, dan employee engagement. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh transformational leadership, organizational culture, dan employee engagement terhadap employee performance serta menguji peran moderasi employee engagement pada karyawan Generasi Z di industri perhotelan Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan dari 463 karyawan Generasi Z pada hotel berbintang tiga hingga lima di Jakarta, Bandung, Bali, Yogyakarta, dan Surabaya melalui purposive sampling, kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap employee performance ($\beta = 0{,}269$; $p < 0{,}001$), organizational culture juga berpengaruh positif ($\beta = 0{,}309$; $p < 0{,}001$), dan employee engagement menjadi prediktor terkuat ($\beta = 0{,}452$; $p < 0{,}001$). Employee engagement juga terbukti memperkuat pengaruh transformational leadership ($\beta = 0{,}167$; $p < 0{,}001$) dan organizational culture ($\beta = 0{,}171$; $p < 0{,}001$) terhadap employee performance. Model mampu menjelaskan 76,3% variasi employee performance ($R^2 = 0{,}763$). Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan employee performance Generasi Z tidak hanya ditentukan oleh sumber daya organisasi, tetapi juga oleh tingkat employee engagement yang berperan sebagai predictor sekaligus moderator, sehingga manajemen hotel perlu mengintegrasikan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi engagement dalam pengelolaan talenta muda.

Kata kunci: Employee Engagement; Employee Performance; Organizational Culture; Transformational Leadership

Pendahuluan

Tren demografis angkatan kerja menunjukkan peningkatan signifikan dalam proporsi pekerja Generasi Z, yang memiliki ekspektasi kerja tinggi, sehingga memerlukan adaptasi strategi manajemen sumber daya manusia di industri perhotelan yang dinamis (Gao et al., 2025). Generasi Z diproyeksikan akan menjadi segmen terbesar dalam angkatan kerja di berbagai industri, termasuk perhotelan. Generasi Z menunjukkan karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya dalam hal nilai-nilai kerja dan ekspektasi terkait kepemimpinan serta budaya organisasi (Adhanissa & Saragih2024). Memfokuskan perhatian pada Generasi Z sangat penting untuk mengoptimalkan dividen demografis tenaga kerja, mengingat kelompok ini merupakan salah satu populasi produktif yang dominan saat in (Kozova et al.2024). Pemahaman mendalam tentang faktor pendorong employee performance Generasi Z sangatlah penting, Anggiani & Fatonah (2025) menyatakan bahwa Generasi Z akan menyumbang 31% dari angkatan kerja global pada tahun 2031. Kesenjangan antara karakteristik unik Generasi Z dan tuntutan industri menciptakan tantangan signifikan, sehingga diperlukan pendekatan yang berpusat pada employee engagement untuk menjaga stabilitas talenta dan produktivitas (Barrick et al., 2015).

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Di industri perhotelan, interaksi karyawan dengan pelanggan secara langsung memengaruhi kualitas layanan dan reputasi perusahaan (Anselmus Dami et al., 2022). Kondisi-kondisi ini sangat relevan dengan dinamika pasar tenaga kerja di Indonesia. Menurut laporan Statistik Pemuda Indonesia (www.bps.go.id, 2025), jumlah pemuda berusia 16–30 tahun mencapai 66,83 juta jiwa dan mencakup 23,50 persen dari total populasi. Selain itu, data Sakernas menunjukkan bahwa 57,86% kaum muda telah bekerja, dengan 64,57% di antaranya bekerja di sektor jasa (www.bps.go.id, 2025). Fenomena ini menegaskan bahwa tenaga kerja muda Generasi Z memainkan peran strategis dalam mempertahankan produktivitas di sektor jasa, termasuk industri perhotelan. Meskipun demikian, sektor tenaga kerja pemuda masih menghadapi tantangan serius, termasuk Tingkat Pengangguran Terbuka sebesar 11,78% dan fakta bahwa 23,66% kaum muda bekerja dengan jam kerja berlebihan (>48 jam) setiap minggu. Beban kerja yang tinggi ini, tanpa manajemen yang tepat, rentan menyebabkan kelelahan (burnout) dan meningkatkan risiko pergantian karyawan, mengingat Generasi Z sangat peka terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang memengaruhi keterikatan emosional mereka terhadap perusahaan (Alimmah et al., 2026). Oleh karena itu, mengoptimalkan manajemen karyawan muda melalui penerapan transformational leadership sangatlah penting, langkah ini krusial untuk meningkatkan employee performance Generasi Z yang berkelanjutan (Bindel Sibassaha et al., 2025).

Peran kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan faktor penentu yang tidak dapat diabaikan. Transformational leadership meningkatkan keterlibatan kerja melalui penyampaian visi, pemenuhan kebutuhan psikologis, dan pemberian dukungan bagi pengembangan individu; semua hal tersebut menumbuhkan kondisi psikologis positif yang mengarah pada peningkatan keterlibatan kerja dan kontribusi dari karyawan Generasi Z (Harasis et al., 2024; Nguyen et al., 2023). Hal ini harus didukung oleh organizational culture yang inklusif, yang memainkan peran krusial dalam meningkatkan motivasi dan keterikatan emosional karyawan Generasi Z terhadap perusahaan (Lukito et al., 2025).

Namun, efektivitas integrasi variabel-variabel ini masih terdapat kesenjangan empiris. Sebagian besar literatur sebelumnya memposisikan employee engagement sebagai variabel mediasi dan prediktor langsung hubungan antara faktor organisasi dan kinerja (Eduzor, 2024; Iddrisu & Mohammed, 2025). Selain itu, Kajian yang menempatkan employee engagement sebagai moderator masih relatif terbatas, khususnya dalam menjelaskan kapan transformational leadership dan organizational culture menjadi lebih efektif dalam meningkatkan employee performance Generasi Z di industri perhotelan Indonesia (Almerri, 2023). Dalam konteks ini, transformational leadership dan organizational culture tidak akan secara otomatis meningkatkan kinerja secara mekanis tanpa modal psikologis keterlibatan karyawan, yang berfungsi sebagai bentuk komitmen pribadi dari karyawan (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian apakah tingkat employee engagement benar-benar berfungsi sebagai moderator yang menentukan efektivitas transformational leadership dan organizational culture dalam memengaruhi employee performance, khususnya di kalangan karyawan Generasi Z yang memiliki tuntutan psikologis tinggi terkait makna kerja (Karimi et al., 2023). Peran moderasi spesifik employee engagement di industri perhotelan Indonesia masih memerlukan eksplorasi empiris yang mendalam (Winarno et al., 2022). Berbeda dengan studi tingkat makro yang memberikan bukti global (Kurniawati & Raharja, 2023; Winarno et al., 2022), penelitian ini bertujuan untuk memberikan validasi empiris dan tingkat mikro di bidang tersebut dalam konteks negara berkembang. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran yang akurat dan representatif, penelitian ini melibatkan 463 responden Generasi Z di industri perhotelan Indonesia. Penggunaan sampel mikro yang besar ini bertujuan untuk menunjukkan apakah dinamika fenomena employee engagement yang teridentifikasi secara global tetap konsisten ketika diuji terhadap karakteristik tenaga kerja muda Indonesia yang sangat dinamis.

Penelitian ini akan memberikan kontribusi teoretis dan praktis terhadap pengembangan model moderasi yang mengintegrasikan transformational leadership dan organizational culture sebagai prediktor employee performance Generasi Z, dengan employee engagement berfungsi sebagai variabel moderator. Kontribusi praktisnya terdiri dari rekomendasi strategis bagi manajemen sektor perhotelan dalam merancang kebijakan retensi talenta bagi karyawan muda (Mousa et al., 2023; Jasmine & Utomo, 2024). Melalui pemahaman ini, para praktisi dapat mengidentifikasi kapan intervensi kepemimpinan dan rekayasa

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

organizational culture dapat paling efektif dalam mengurangi tingkat pergantian karyawan di kalangan pekerja Generasi Z di industri perhotelan di negara-negara berkembang seperti Indonesia.

Studi Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Landasan Teori

Penelitian ini mengintegrasikan Job Demands-Resources (JD-R) Theory dari Bakker dan Demerouti (2017) sebagai landasan utama serta Social Exchange Theory (SET) dari Blau (1964) sebagai teori pendukung untuk menjelaskan employee performance Generasi Z di industri perhotelan. Dalam kerangka JD-R, transformational leadership dan organizational culture diposisikan sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat membantu karyawan mencapai tujuan kerja, meningkatkan motivasi, dan mendukung employee performance. Sementara itu, SET menjelaskan mekanisme timbal balik yang muncul ketika karyawan memperoleh dukungan, perhatian, dan lingkungan kerja yang positif dari organisasi. Dukungan tersebut dapat mendorong karyawan untuk memberikan respons positif melalui keterlibatan dan kontribusi kerja yang lebih tinggi (Blau,1964; Hooi & Chan, 2023). Dalam penelitian ini, employee engagement diposisikan sebagai kondisi psikologis yang dapat menentukan seberapa kuat transformational leadership dan organizational culture diterjemahkan menjadi employee performance. Dengan demikian, JD-R menjelaskan peran sumber daya organisasi dalam mendorong kinerja, sedangkan SET memperkuat penjelasan mengenai mekanisme timbal balik antara dukungan organisasi dan respons karyawan.

Employee Performance (EP)

Employee performance merujuk pada sejauh mana seorang individu memenuhi tanggung jawab pekerjaan, mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi, sebagaimana tercermin dalam hasil yang dapat diukur dan perilaku kerja yang dapat diamati. Employee performance adalah tingkat pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Handayani & Khairi, 2022). Industri perhotelan di Indonesia menghadapi tantangan dinamis, terutama bagi karyawan Generasi Z. Dalam konteks ini, kepemimpinan responsif merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas employee performance. Dinamika keterlibatan kerja di kalangan Generasi Z sangat bergantung pada mekanisme pertukaran sosial ini. Persepsi mereka mengenai keadilan dalam perlakuan organisasi merupakan penentu krusial apakah mereka akan berpartisipasi dalam mewujudkan visi perusahaan.

Hubungan antara Transformational leadership (TL) dan Employee performance

Transformational leadership adalah pendekatan yang memainkan peran vital dalam meningkatkan motivasi karyawan melalui pengaruh yang menginspirasi. Gaya kepemimpinan ini menekankan proses di mana pemimpin secara aktif membentuk nilai-nilai dan kebutuhan pengikut agar selaras dengan tujuan organisasi (Mulyana et al., 2022). Transformational leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan perubahan mendasar dengan tujuan membangun visi untuk masa depan (Jackson and Roberts 2022). Di sektor perhotelan Indonesia, kebutuhan akan kepemimpinan yang memenuhi harapan Generasi Z semakin penting. Sejalan dengan Eduzor (2024), yang menegaskan bahwa kepemimpinan visioner dapat memainkan peran krusial dalam mendorong employee performance muda. Dengan membangun ekosistem internal yang mendukung, kepemimpinan semacam itu dapat meningkatkan kinerja Generasi Z dalam lingkungan industri perhotelan yang dinamis. Karyawan Generasi Z akan mencapai kinerja optimal ketika mereka merasa dipahami secara mendalam oleh para pemimpin mereka (Diko & Saxena, 2023; Vasudevan et al., 2025). Dengan demikian, kemampuan seorang pemimpin transformasional dalam memberikan perhatian pribadi dan stimulasi intelektual merupakan faktor penentu utama dalam mengoptimalkan potensi kerja karyawan. Sinergi antara dukungan emosional dan tantangan profesional yang diberikan oleh pemimpin diyakini dapat secara signifikan meningkatkan kinerja staf Generasi Z di industri perhotelan, mengingat responsivitas mereka yang tinggi terhadap pengembangan diri dan pengakuan pribadi.
H_1: Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance Generasi Z.

Hubungan antara Organizational Culture (OC) dan Employee performance

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Organizational culture mencerminkan identitas kolektif yang dibangun di atas landasan nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama (Parker, 1999). Sistem ini berfungsi sebagai pedoman yang memastikan setiap individu dalam organisasi dapat menyelaraskan pola pikir dan perilakunya dengan tujuan organisasi (Kuri et al., 2025). Di industri perhotelan yang menuntut standar layanan tinggi, organizational culture memainkan peran krusial. Sebagai sumber daya, organizational culture memberikan kontribusi yang signifikan terhadap employee performance yang lebih efektif dalam melaksanakan tugas fungsional mereka (Aggarwal 2024). Di tengah perubahan demografi tenaga kerja di Indonesia, relevansi organizational culture bagi Generasi Z telah menjadi fokus utama. Penguatan nilai-nilai kolektif dalam budaya ini menunjukkan korelasi linier dengan peningkatan hasil kerja individu (Lim et al., 2024). Organizational culture berfungsi sebagai mekanisme penyelarasan yang mengarahkan fokus karyawan pada standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan (Almerri, 2023). Organizational culture yang memprioritaskan nilai-nilai inovasi dan dukungan sosial telah terbukti meningkatkan keterlibatan di kalangan Generasi Z, yang pada gilirannya berdampak langsung pada kualitas kinerja mereka (Haldorai et al., 2022). Sinergi antara nilai-nilai perusahaan yang adaptif dan ekspektasi kerja Generasi Z menciptakan ekosistem yang mendukung produktivitas berkelanjutan.

H_2: Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance Generasi Z.

Hubungan antara Employee Engagement (EE) dan Employee performance

Employee engagement adalah rasa antusiasme yang dapat dipahami sebagai kondisi yang timbul dari interaksi sosial di tempat kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan employee performance (Riyanto et al., 2021). Keterlibatan tidak hanya mencerminkan respons individu terhadap dinamika sosial di tempat kerja, tetapi Generasi Z cenderung mencari lingkungan kerja yang nyaman (Leslie et al., 2021). Meningkatkan employee engagement tentu akan mengarah pada kinerja yang optimal dan selaras dengan lingkungan kerja (Rasool et al., 2025). Dalam konteks industri perhotelan, employee engagement tidak hanya mencerminkan kepuasan kerja tetapi juga menunjukkan tingkat energi dan dedikasi yang dibawa karyawan dalam menjaga standar layanan yang konsisten. Oleh karena itu, untuk memastikan interaksi pelanggan yang puas, perusahaan memerlukan strategi keterlibatan emosional yang bertujuan meningkatkan employee performance (Prentice et al., 2023). Aggarwal (2024) menyatakan bahwa karyawan dengan keterlibatan modal psikologis yang kuat menunjukkan tingkat kepuasan dan kinerja yang tinggi. Hal tersebut sangat penting, ketika karyawan Generasi Z merasakan ikatan emosional terhadap organisasi, mereka cenderung berkontribusi melampaui deskripsi standar pekerjaan mereka, yang dapat secara langsung memengaruhi efektivitas kinerja kolektif (Nguyen & Petchsawang, 2026) . Oleh karena itu, sinergi antara komitmen individu dan lingkungan kerja yang mendukung menumbuhkan motivasi intrinsik, yang merupakan faktor krusial dalam mempertahankan standar kinerja di sektor perhotelan.

H_3: Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance Generasi Z.

Peran Employee Engagement dalam Memoderasi Pengaruh Transformational Leadership dan Organizational Culture terhadap Employee Performance

Peran employee engagement sebagai variabel moderator dapat dijelaskan melalui kerangka SET dari Blau (1964) dan JD-R model dari Bakker dan Demerouti (2007). Melalui perspektif ini, transformational leadership dan organizational culture dikategorikan sebagai sumber daya pekerjaan eksternal dari setiap individu, sedangkan keterlibatan merupakan sumber daya psikologis internal yang menentukan seberapa efektif sumber daya eksternal tersebut diubah menjadi kinerja aktual. Selain itu, employee engagement diposisikan sebagai katalis yang memperkuat pengaruh transformational leadership terhadap employee performance. Pemimpin yang inspiratif dapat memberikan visi yang kuat, tetapi dampaknya terhadap kinerja hanya akan mencapai tingkat optimal jika karyawan memiliki tingkat keterlibatan emosional yang tinggi untuk menyerap dan mengimplementasikannya (Diko & Saxena, 2023). Di Indonesia, dukungan pemimpin dengan dedikasi yang lebih besar, secara langsung membuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja menjadi lebih kuat pada tingkat keterlibatan yang tinggi (Vasudevan et al., 2025). Selain itu, employee engagement berfungsi untuk memperkuat hubungan antara organizational culture dan employee performance Generasi Z. Organizational culture yang adaptif dan inklusif menyediakan lingkungan yang

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

kondusif, namun tingkat keterlibatan karyawanlah yang menentukan sejauh mana budaya tersebut diinternalisasi menjadi perilaku kerja yang produktif (Haldorai et al., 2022). Karyawan Generasi Z yang merasa terlibat secara kognitif dan emosional akan lebih mampu menerjemahkan norma-norma inovatif perusahaan menjadi standar layanan hotel yang unggul. Tanpa keterlibatan yang kuat, nilai-nilai organizational culture cenderung hanya menjadi simbol belaka tanpa dampak yang signifikan terhadap hasil kerja dalam organisasi (Lim et al., 2024) .

H_4: Employee Engagement memperkuat pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance Generasi Z.

H_5: Employee Engagement memperkuat pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Performance Generasi Z.

Kerangka Konseptual

Pada Gambar 1, TL dan OC diposisikan sebagai sumber daya pekerjaan eksternal yang berperan dalam mendorong peningkatan EP (Udin et al.2023). TL memberikan arahan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan dukungan individu, sedangkan OC membentuk nilai-nilai, norma, dan keselarasan perilaku kerja dengan tujuan organisasi(Alamri, 2023; Lai et al., 2020). Dalam hal hubungan langsung, jalur H_1 menguji pengaruh TL terhadap EP, sedangkan jalur H_2 menguji pengaruh OC terhadap EP. Selain itu, jalur H_3 menguji pengaruh langsung EE terhadap EP. Dalam konteks ini, EE dipahami sebagai sumber daya psikologis internal yang mendorong energi, dedikasi, dan fokus karyawan pada pekerjaan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Ngwenya & Pelser, 2020; Pincus, 2023). Selain itu, EE juga diposisikan sebagai variabel moderator yang menjelaskan kondisi-kondisi di mana pengaruh TL dan OC terhadap kinerja menjadi lebih kuat (Fidyah & Setiawati 2020; Park et al. 2022) . Jalur H_4 menguji apakah EE memperkuat pengaruh TL terhadap EP. Artinya, ketika karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, visi, dukungan, dan dorongan dari pemimpin lebih mudah diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang produktif (Lasrado & Kassem 2021). Sementara itu, Jalur H_5 menguji apakah EE memperkuat pengaruh OC terhadap EP. Dengan tingkat keterlibatan yang tinggi, nilai-nilai organisasi lebih mudah diinternalisasi ke dalam sikap dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian kinerja (Park & Kim, 2024). Dengan demikian, model ini menegaskan bahwa EE memainkan peran krusial dalam memperkuat konversi sumber daya organisasi menjadi employee performance generasi Z di industri perhotelan.

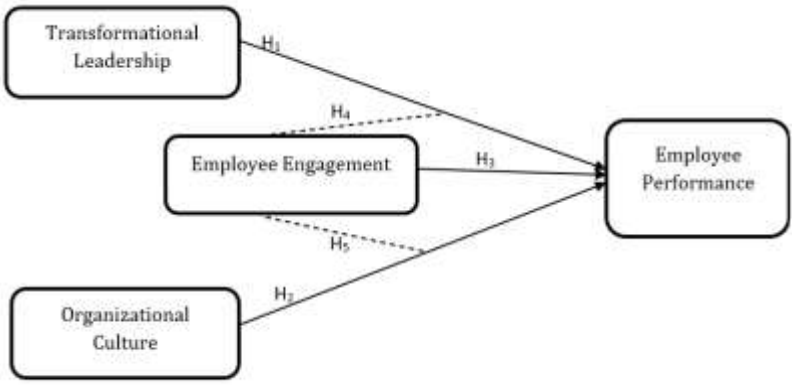


Figure 1. Research Model

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menganalisis hubungan kausal di antara variabel-variabel yang dibangun dalam model struktural (Christodoulou, 2025). Desain ini dipilih untuk memungkinkan pengujian hipotesis statistik terhadap konstruk laten dalam penelitian (Wilson, 2023). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari pekerja Generasi Z yang saat ini bekerja di sektor perhotelan Indonesia (Abdullah et al., 2025). Penelitian ini menggunakan non-probabilitas dengan teknik purposive sampling untuk mengidentifikasi responden yang memenuhi kriteria penelitian (Stratton,

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9752

2023). Secara khusus, responden dipilih berdasarkan kriteria inklusi yang meliputi: (1) termasuk dalam Generasi Z (1997 hingga 2012); (2) merupakan karyawan aktif di industri perhotelan Indonesia (hotel bintang 3 hingga 5) yang menduduki posisi front office; (3) memiliki masa kerja minimal 6 bulan; dan (4) bekerja di pusat-pusat perhotelan utama dan destinasi wisata di Indonesia, seperti Jakarta, Bandung, Bali, Yogyakarta, dan Surabaya, untuk memastikan konteks penelitian tetap representatif secara akurat (Abduraimi et al., 2023).

Dalam penelitian ini, ukuran sampel ditentukan sesuai dengan pedoman dari Hair et al. (2019)(Hair et al. 2019), yang menyatakan bahwa persyaratan ukuran sampel untuk analisis SEM dapat ditentukan berdasarkan jumlah rasio indikator, yaitu 5 hingga 10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian. Dengan 16 indikator yang digunakan, ukuran sampel total minimum berada dalam kisaran 80 hingga 160 responden. Selain itu, kecukupan sampel juga diuji menggunakan G*Power 3.1.9.7 (Kang, 2021), melalui uji F dengan asumsi ukuran efek sedang ($f^2 = 0,15$), $\alpha = 0,05$, dan daya statistik sebesar 0,80 (Aguinis & Pierce, 2006). Analisis G*Power menghasilkan ambang batas minimum sebanyak 107 responden. Dengan demikian, jumlah responden valid yang diperoleh sebanyak 463, yang menunjukkan bahwa ukuran sampel telah memenuhi persyaratan minimum untuk pemodelan persamaan struktural. Selain itu, data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang didistribusikan secara daring menggunakan Google Forms dan secara langsung melalui kuesioner cetak. Penggunaan dua saluran distribusi ini bertujuan untuk memperluas jangkauan responden dan meningkatkan tingkat respons data yang lebih akurat (Holtom et al.,, 2022).

Instrumen penelitian dikembangkan dengan mengadaptasi indikator yang sebelumnya digunakan dalam literatur empiris agar sesuai dengan konteks manajemen sumber daya manusia di industri perhotelan. Pada Tabel 1. semua item indikator diukur menggunakan skala Likert 5 poin, berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) (McLeod, 2023). Selain itu, sebelum instrumen didistribusikan secara luas, pilot test dilakukan terlebih dahulu pada 30 responden awal untuk memverifikasi kesesuaian kontekstual dan pemahaman responden terhadap setiap item pernyataan (Bujang et al., 2024). Tahap ini juga digunakan untuk memperoleh penilaian awal mengenai reliabilitas instrumen sebelum digunakan pada sampel utama.

Tabel 1. Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Sumber
Transformational Leadership	Pendekatan kepemimpinan di mana atasan membentuk nilai-nilai dan motivasi karyawan melalui pengaruh yang menginspirasi, perhatian pribadi, dan stimulasi intelektual untuk mendukung pencapaian visi bersama hotel.	- Internalitas pengaruh ideal - Mendorong motivasi yang menginspirasi - Rangsangan intelektual - Perhatian yang dipersonalisasi	(Bass 1997; Diko & Saxena, 2023 ; Madi Odeh et al., 2023 ; Vasudevan et al., 2025)
Organizational Culture	Identitas kolektif dalam industri perhotelan yang didasarkan pada nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama yang berfungsi sebagai sumber daya di tempat kerja bagi karyawan Generasi Z.	- Pemberdayaan - Sistem dan Nilai-Nilai Inti - Respons terhadap Perubahan - Arah dan Visi	(Denison & Neale 1996; Haldorai et al., 2022; Lim et al., 2024 ; Seidu et al., 2022)
Employee Engagement	Kondisi keterikatan psikologis karyawan Generasi Z, yang tercermin melalui keterlibatan emosional, komitmen, dan fokus kognitif dalam menjalankan pekerjaan serta mendukung tujuan organisasi.	- Intensitas Keterlibatan Emosional - Penyerapan Kognitif - Ketahanan dan kekuatan fisik	(Aggarwal 2024 ; Liu et al., 2022 ; M. T. Nguyen & Petchsawang 2026 ; Schaufeli et al., 2002)
Employee Performance	Tingkat kinerja kerja individu sebagaimana dipersepsikan melalui kualitas, kuantitas, efisiensi, pemanfaatan sumber daya, dan otonomi kerja dalam menjalankan tugas fungsional dalam operasional hotel.	- Volume Hasil Kerja - Tingkat akurasi hasil - Efisiensi waktu - Optimasi sumber daya - Otonomi fungsional	(Handayani & Khairi 2022 ; Idris et al., 2024; (Tahiri et al., 2022 ; Teoh et al., 2022)

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Analisis statistik dalam penelitian ini dilakukan menggunakan software smart-PLS untuk mengukur konstruk laten dari variabel-variabel, serta untuk menguji hubungan langsung dan efek moderasi dalam kerangka model struktural tunggal (Hair, 2014). Pendekatan ini juga lebih fleksibel dalam menganalisis data survei yang mungkin tidak terdistribusi secara normal. Penelitian ini melakukan dua tahap analisis utama. Tahap pertama melibatkan evaluasi model luar untuk menilai kualitas indikator dan konstruk penelitian. Validitas konvergen dan reliabilitas dievaluasi melalui standardized factor loading (>0,70), Cronbach's alpha (>0,70), composite reliability (>0,70), dan Average Variance Extracted (AVE) (>0,50) (Hair Jr et al., 2021). Sementara itu, validitas diskriminan dinilai menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dengan ambang <0,85 (Henseler et al., 2015; Hair Jr et al., 2021). Untuk mengevaluasi potensi multikolinearitas dalam model, penelitian ini menggunakan Variance Inflation Factor (VIF). Nilai VIF di bawah 5 digunakan sebagai kriteria bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas yang signifikan dalam model (Hair et al., 2019; Streukens & Leroi-Werelds, 2023).

Hasil

Analisis profil demografis 463 responden bertujuan untuk memahami karakteristik pekerja garis depan di industri perhotelan Indonesia. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2, komposisi gender relatif seimbang, dengan 52,9% perempuan (*n* = 245) dan 47,1% laki-laki (*n* = 218), yang menunjukkan representasi gender yang cukup inklusif dalam operasional hotel di Indonesia. Selain itu, sampel didominasi oleh Generasi Z dalam kelompok usia 23–29 tahun (65,0%, *n* = 301), sedangkan sisanya berada dalam kelompok usia 18–22 tahun (35,0%, *n* = 162). Hal ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar adalah pekerja muda pada tahap awal pengembangan karier yang telah memiliki pengalaman kerja operasional yang memadai untuk mengevaluasi kondisi organisasi secara objektif. Dalam hal distribusi jabatan, responden tersebar relatif merata di tiga departemen utama hotel: Front Office (32,61%, *n* = 151), Housekeeping (35,42%, *n* = 164), dan layanan F&B (31,97%, *n* = 148). Distribusi ini menunjukkan representasi yang baik dari fungsi operasional inti hotel yang melibatkan interaksi langsung dengan pelanggan. Data mengenai masa kerja menunjukkan bahwa hampir setengah dari responden memiliki pengalaman kerja 1–2 tahun (49,2%, *n* = 228), diikuti oleh mereka yang memiliki pengalaman kurang dari 1 tahun (30,7%, *n* = 142), dan lebih dari 2 tahun (20,1%, *n* = 93). Karena mayoritas responden telah bekerja selama lebih dari enam bulan, mereka dianggap memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai praktik kepemimpinan dan organizational culture di tempat kerja.

Dari segi status ketenagakerjaan, responden sebagian besar adalah pekerja kontrak (57,0%, *n* = 264), diikuti oleh karyawan tetap (24,8%, *n* = 115), dan pekerja magang atau pekerja harian (18,2%, n = 84). Dominasi pekerja non-tetap (75,2%) mencerminkan fleksibilitas struktur tenaga kerja di industri perhotelan, sekaligus menggarisbawahi pentingnya mekanisme psikologis seperti employee engagement dalam menjaga stabilitas kinerja. Terakhir, berdasarkan klasifikasi hotel, responden berasal dari hotel bintang 3 (33,3%, *n* = 154), hotel bintang 4 (41,5%, *n* = 192), dan hotel bintang 5 (25,2%, *n* = 117). Konsentrasi pada hotel kelas menengah hingga premium ini menunjukkan bahwa data tersebut mewakili lingkungan kerja dengan standar operasional yang tinggi, tuntutan layanan yang ketat, dan tingkat kerja emosional yang intens dalam interaksi layanan. Selain itu, sebaran geografis responden mencakup lima pusat industri perhotelan dan destinasi wisata utama di Indonesia, dengan partisipasi terbesar berasal dari Jakarta sebesar 28,9% (*n* = 134) dan Bali sebesar 26,1% (*n* = 121), diikuti oleh Surabaya sebesar 17,9% (*n* = 83), Yogyakarta sebesar 14,5% (*n* = 67), dan Bandung sebesar 12,5% (*n* = 58). Distribusi spasial ini memastikan bahwa data yang dikumpulkan bebas dari bias satu wilayah dan secara komprehensif mewakili dinamika tenaga kerja perhotelan nasional.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kriteria Demografis	Kategori Responden	Frekuensi (*n*)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	218	47,1
	Perempuan	245	52,9
Usia (Generasi Z)	18–22 tahun	162	35,0
	23–29 tahun	301	65,0
Departemen / Divisi	Front Office	151	32,61
	Housekeeping	164	35,42

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

	Layanan Makanan & Minuman	148	31,97
Lama Masa Kerja	Kurang dari 1 Tahun	142	30,7
	1–2 tahun	228	49,2
	Lebih dari 2 tahun	93	20,1
Status Ketenagakerjaan	Karyawan Tetap	115	24,8
	Karyawan Kontrak	264	57,0
	Magang / Pekerja Harian	84	18,2
Kriteria Hotel	Hotel Bintang 3	154	33,3
	Hotel Bintang 4	192	41,5
	Hotel Bintang 5	117	25,2
Lokasi Kerja	Jakarta	134	28,9
	Surabaya	83	18,0
	Yogyakarta	67	14,5
	Bali	121	26,1
	Bandung	58	12,5
Total (n)		463	100%

Tabel 3. Deskriptif Statistik

Variabel	M	Min. value	Max.Value	SD	Skewness Index	Kurtosis Index
TL	0.000	-2.661	1.549	1.000	-0.202	-0.606
OC	0.000	-2.650	1.501	1.000	-0.298	-0.505
EE	0.000	-2.629	1.497	1.000	-0.285	-0.487
EP	0.000	-2,479	1,712	1,000	0.073	-0.824

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengevaluasi karakteristik distribusi data pada setiap konstruk laten (Muthen & Muthen, 2009). Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel telah distandarisasi dengan nilai mean sebesar 0,000 dan standard deviation (SD) sebesar 1,000. Rentang skor menunjukkan variasi data pada transformational leadership (–2,661–1,549), organizational culture (–2,650–1,501), employee engagement (–2,629–1,497), dan employee performance (–2,479–1,712). Nilai skewness berada pada rentang –0,298 hingga 0,073, sedangkan nilai kurtosis berada pada rentang –0,824 hingga –0,487. Seluruh nilai tersebut berada dalam batas absolut <1,00, sehingga distribusi data menunjukkan tingkat penyimpangan yang rendah dan memadai untuk analisis struktural.

Pada Tabel 4, evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai factor loading yang tinggi (0,853 hingga 0,944 > 0,70), yang mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara indikator-indikator tersebut dengan konstruk laten. Indikator dengan nilai factor loading tertinggi adalah TL3 (0,936), OC4 (0,932), EE1 (0,944), serta EP1 dan EP3 (0,874). Pada tingkat konstruk, nilai Average

Tabel 4. Penilaian Model Pengukuran (Validitas dan Reliabilitas)

Construct	Indikator	Loading Faktor	VIF	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Transformational Leadership	TL1	0.930	4.286	0.949	0.963	0.867
	TL2	0.934	4.376			
	TL3	0.936	4.469			
	TL4	0.925	4.142			
Organizational Culture	OC1	0.927	4.075	0.945	0.960	0.858
	OC2	0.923	3.910			
	OC3	0.922	3.877			
	OC4	0.932	4.310			
Employee Engagement	EE1	0.944	4.330	0.936	0.958	0.884
	EE2	0.934	3.700			
	EE3	0.943	4.003			
Employee Performance	EP1	0.874	2.791	0.918	0.938	0.752
	EP2	0.861	2.547			
	EP3	0.874	2.742			
	EP4	0.873	2.723			
	EP5	0.853	2.478			

Note: Criteria include indicator loadings (> 0.70), Cronbach's Alpha (> 0.70), Composite Reliability (> 0.70), AVE (> 0.50), and VIF (< 5).

Variance Extracted (AVE) berada di atas ambang batas minimum, yaitu TL (0,867), OC (0,858), EE (0,884), dan EP (0,752), sehingga memenuhi kriteria convergent validity. Selain itu, reliabilitas instrumen menunjukkan hasil yang konsisten, dengan nilai Cronbach's Alpha (0,918–0,949) dan Composite Reliability (CR) (0,938–0,963), yang semuanya melebihi kriteria >0,70. TL memiliki reliabilitas tertinggi (α = 0,949; CR = 0,963), diikuti oleh OC (α = 0,945; CR = 0,960), EE (α = 0,936; CR = 0,958), dan EP (α = 0,918; CR = 0,938), yang menegaskan stabilitas pengukuran semua konstruk. Selain itu, uji multikolinearitas menggunakan Variance Inflation Factor (VIF) yang menunjukkan bahwa semua indikator

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

berada dalam rentang (2,478–4,469), dan tidak ada yang melebihi ambang batas >5,0. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas dalam model, yang berarti setiap indikator memberikan kontribusi independen dalam merepresentasikan konstruk laten yang baik.

Tabel 5. Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (√AVE) pada diagonal untuk TL (0,931), OC (0,926), EE (0,940), dan EP (0,867) lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang kuat untuk menjelaskan indikatornya sendiri. Selain itu, semua nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) berada dalam rentang aman (<0,85). Nilai HTMT tertinggi ditemukan pada hubungan antara EE dan EP (0,569), sedangkan yang terendah terdapat pada hubungan antara OC dan EE (0,137). Temuan ini menunjukkan bahwa tidak ada tumpang tindih antar konstruk, yang berarti discriminant validity telah terpenuhi dan measurement model sesuai untuk evaluasi lebih lanjut. Tabel 6. Hasil estimasi menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk EP adalah 0,763, dengan Adjusted R^2 sebesar 0,758. Temuan ini menunjukkan bahwa TL, OC, EE, dan dua efek interaksi moderasi menjelaskan 76,3% variasi dalam EP. Dengan demikian, daya penjelas model ini termasuk dalam kategori sedang. Sementara itu, 23,7% variasi sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor di luar cakupan penelitian ini. Nilai Q^2 Predict (0,548 > 0) menunjukkan bahwa model tersebut memiliki predictive relevance yang baik untuk konstruk endogen. Selain itu, hasil effect size (f^2) menunjukkan bahwa EE memberikan kontribusi terbesar terhadap EP, dengan nilai f^2 sebesar 0,446, yang termasuk dalam kategori besar. OC termasuk dalam kategori sedang dengan nilai f^2 sebesar 0,195, sedangkan TL mendekati kategori sedang dengan nilai f^2 sebesar 0,145. Adapun efek interaksi moderasi, kontribusinya adalah EE × OC terhadap EP (0,066) dan EE × TL terhadap EP (0,056). Meskipun effect size moderasi lebih kecil, hasil ini tetap menunjukkan bahwa EE berperan dalam memperkuat hubungan antara sumber daya organisasi dan employee performance.

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai SRMR (0,030) berada di bawah ambang batas (<0,08). Nilai ini menunjukkan bahwa perbedaan antara matriks korelasi empiris dan matriks korelasi yang diestimasi relatif rendah, yang mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Selain itu, nilai NFI (0,945) melebihi kriteria (>0,90), yang menunjukkan bahwa model secara memadai merepresentasikan hubungan di antara konstruk-konstruk tersebut. Tabel 8 menunjukkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini diterima, dengan TL memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap EP ($\beta = 0,269$; $t = 7,509$; $p < 0,001$) dan OC ($\beta = 0,309$; $t = 9,099$; $p < 0,001$). Selain itu, EE menunjukkan pengaruh positif terkuat terhadap EP ($\beta = 0,452$; $t = 13,946$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa TL, OC, dan EE merupakan faktor kunci dalam meningkatkan employee performance Generasi Z di industri perhotelan Indonesia. Hasil pengujian menunjukkan adanya efek moderasi yang signifikan. EE ditemukan memoderasi pengaruh TL terhadap EP ($\beta = 0,167$; $t = 5,000$; $p < 0,001$). Selain itu, EE juga memoderasi pengaruh OC terhadap EP ($\beta = 0,171$; $t = 5,226$; $p < 0,001$). Arah positif dari koefisien-koefisien ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Employee engagement, semakin kuat pula pengaruh TL dan OC terhadap EP. Dengan demikian, EE bertindak sebagai kondisi penguat yang membantu mengubah sumber daya organisasi menjadi employee performance yang lebih optimal.

Tabel 5. Validitas Diskriminan (Fornell, Larcker, & HTMT)

Konstrukt	TL	OC	EE	EP
Transformational Leadership	0,931	0,336	0,201	0,479
Organizational Culture	0,318	0,926	0,137	0,484
Employee Engagement	0,189	0,129	0,940	0,569
Employee Performance	0,448	0,450	0,528	0,867

Catatan: Nilai-nilai di diagonal mewakili akar kuadrat dari AVE; nilai-nilai di bawah diagonal mewakili korelasi antar konstruk; sedangkan nilai-nilai di atas diagonal mewakili rasio HTMT.

Tabel 6. Evaluasi Hasil Model Struktural

Konstrukt Endogen	Coef. R^2	Adjusted R^2	Q^2 Predict	F^2	Deskripsi
Employee Performance	0,640 0,763 ΔR^2 0,123	0,637 0,758 ΔAdjusted R^2 0,121	0,548		Sedang Kuat

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Transformational Leadership	0,145	Sedang
Organizational Culture	0,195	Sedang
Employee Engagement	0,446	Tinggi
EE × TL → EP	0,056	Kecil
EE x OC → EP	0,066	Kecil

Table 7. Model Fit

Fit Index	Value	Deskripsi
SRMR	0.030	Baik
NFI	0.945	Cukup Baik

Tabel 8. Uji Hipotesis

Jalur	Coefficient *(β)*	*t*-Statistic	*p*-Value	Keputusan
Transformational Leadership → Employee Performance	0.269	7.509	0.001	Diterima
Organizational Culture → Employee Performance	0.309	9.099	0.001	Diterima
Employee Engagement → Employee Performance	0.452	13.946	0.001	Diterima
EE × TL → EP	0.167	5.000	0.001	Diterima
EE × OC → EP	0.171	5.226	0.001	Diterima

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership, organizational culture, dan employee engagement berpengaruh positif terhadap employee performance Generasi Z. Transformational leadership berpengaruh sebesar β = 0,269; t = 7,509; p < 0,001, sedangkan organizational culture menunjukkan pengaruh yang relatif lebih kuat sebesar β = 0,309; t = 9,099; p < 0,001. Temuan ini mendukung JD-R Theory dari Bakker dan Demerouti (2007), dengan menunjukkan bahwa sumber daya yang berasal dari kepemimpinan dan lingkungan organisasi dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja sekaligus mempertahankan employee performance. Dalam konteks perhotelan, kedua sumber daya tersebut menjadi penting karena pekerjaan lini depan menuntut kecepatan respons, konsistensi layanan, dan interaksi intensif dengan pelanggan. Koefisien organizational culture yang lebih tinggi dibandingkan transformational leadership mengindikasikan bahwa sistem kerja yang terinternalisasi dapat memberikan pengaruh yang lebih stabil dibandingkan ketergantungan pada figur pemimpin. Nilai, norma, dan standar kerja yang dipahami bersama memberikan pedoman perilaku bahkan ketika supervisor tidak terlibat langsung dalam proses pelayanan. Organizational culture yang adaptif karena itu dapat mengurangi ambiguitas kerja, memperkuat koordinasi, dan meningkatkan konsistensi penerapan standar layanan. Temuan ini sejalan dengan Eduzor (2024), Lim et al. (2024), dan Vasudevan et al. (2025).

Employee engagement memberikan pengaruh paling kuat terhadap employee performance dengan β = 0,452; t = 13,946; p < 0,001 dan f^2 = 0,446. Dibandingkan transformational leadership (f^2 = 0,145) dan organizational culture (f^2 = 0,195), hasil tersebut menunjukkan bahwa kondisi motivasional individu memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap employee performance dibandingkan sumber daya organisasi secara langsung. Vigor, dedication, dan absorption memungkinkan karyawan mempertahankan energi, fokus, dan keterlibatan ketika menghadapi tuntutan pelayanan. Dengan demikian, keberadaan sumber daya organisasi menjadi lebih bermakna ketika karyawan memiliki kesiapan motivasional untuk mengubahnya menjadi perilaku kerja produktif.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada peran moderasi employee engagement. Pengujian Model 1 tanpa interaksi moderasi menunjukkan bahwa transformational leadership, organizational culture, dan employee engagement memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap employee performance (p < 0,001), dengan R^2 sebesar 0,640 dan Adjusted R^2 sebesar 0,637. Setelah memasukkan interaksi moderasi pada Model 2, R^2 meningkat menjadi 0,763 dan Adjusted R^2 menjadi 0,758, dengan peningkatan masing-masing sebesar 0,123 dan 0,121. Peningkatan ini menunjukkan bahwa penambahan interaksi memberikan kontribusi terhadap kemampuan penjelasan model. Secara spesifik, interaksi EE × TL berpengaruh positif dan signifikan (β = 0,167; t = 5,000; p < 0,001), demikian pula EE × OC (β = 0,171;

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

t = 5,226; p < 0,001). Meskipun ukuran efek masing-masing interaksi relatif kecil (f^2 = 0,056 dan f^2 = 0,066), signifikansi kedua interaksi mengonfirmasi adanya peran moderasi secara statistik, dengan kontribusi individual yang terbatas. Koefisien interaksi yang lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung tidak menunjukkan ketiadaan moderasi karena keduanya merepresentasikan hubungan yang berbeda. Pengaruh langsung mencerminkan hubungan antarvariabel pada tingkat acuan moderator, sedangkan interaksi menjelaskan perubahan kekuatan hubungan tersebut ketika employee engagement meningkat. Dengan demikian, employee engagement tidak hanya menjadi prediktor langsung, tetapi juga berfungsi sebagai boundary condition yang memperkuat efektivitas sumber daya organisasi. Nilai Q^2 Predict sebesar 0,548 turut mengindikasikan relevansi prediktif model. Dari perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), dukungan kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mendorong respons timbal balik positif dari karyawan, tetapi penerjemahannya menjadi kinerja produktif bergantung pada tingkat keterlibatan karyawan. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa hubungan antara sumber daya organisasi dan employee performance bersifat kondisional, bukan semata-mata langsung.

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperkuat JD-R Theory dengan menunjukkan bahwa transformational leadership dan organizational culture berfungsi sebagai sumber daya organisasi yang mendukung employee performance, tetapi efektivitasnya bergantung pada tingkat employee engagement. Penelitian ini juga memperluas Social Exchange Theory dengan menunjukkan bahwa *reciprocity* terhadap dukungan organisasi tidak berlangsung secara seragam, melainkan dipengaruhi oleh kondisi motivasional karyawan. Kontribusi konseptual utama penelitian ini adalah menempatkan employee engagement dalam dual role sebagai predictor dan moderator, sehingga engagement tidak hanya menjelaskan tingkat employee performance, tetapi juga menjelaskan kapan sumber daya organisasi menjadi lebih efektif.

Implikasi Manajerial

Manajemen hotel perlu mengintegrasikan transformational leadership, organizational culture, dan employee engagement dalam satu strategi manajemen talenta. Karena employee engagement menunjukkan pengaruh terbesar terhadap employee performance (β = 0,452; f^2 = 0,446), organisasi perlu memprioritaskan *recognition*, *learning opportunities*, *career clarity*, *employee voice*, *coaching*, dan *feedback*. Namun, besarnya pengaruh organizational culture dibandingkan transformational leadership juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup bergantung pada kualitas supervisor, tetapi membutuhkan sistem nilai dan praktik kerja yang konsisten. Dengan demikian, strategi pengembangan kepemimpinan dan budaya perlu diarahkan secara simultan pada peningkatan employee engagement agar sumber daya organisasi dapat diterjemahkan secara lebih efektif menjadi employee performance.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformational leadership, organizational culture, dan employee engagement berpengaruh positif terhadap employee performance Generasi Z di industri perhotelan Indonesia. Organizational culture menunjukkan pengaruh langsung yang relatif lebih kuat dibandingkan transformational leadership, sedangkan employee engagement menjadi prediktor terkuat terhadap employee performance. Selain itu, employee engagement terbukti memperkuat pengaruh transformational leadership dan organizational culture terhadap employee performance. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan muda tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya organisasi, tetapi juga oleh tingkat keterlibatan karyawan dalam merespons sumber daya tersebut. Secara teoretis, hasil penelitian mendukung JD-R Theory dan memperluas Social Exchange Theory dengan menempatkan employee engagement sebagai predictor sekaligus moderator. Secara praktis, manajemen hotel perlu mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan, penguatan organizational culture, dan peningkatan employee engagement dalam strategi pengelolaan tenaga kerja Generasi Z.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penggunaan kuesioner self-report dapat meningkatkan potensi bias persepsi responden. Kedua, desain cross-sectional membatasi kemampuan penelitian dalam menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu serta membatasi

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

interpretasi kausal. Ketiga, sampel penelitian hanya mencakup karyawan Generasi Z pada hotel berbintang tiga hingga lima di lima wilayah di Indonesia, sehingga generalisasi hasil ke sektor jasa atau kelompok tenaga kerja lainnya perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, penelitian ini berfokus pada transformational leadership, organizational culture, employee engagement, dan employee performance, sehingga masih terdapat faktor individual maupun organisasional lain yang belum tercakup dalam model.

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk menguji kestabilan dan arah hubungan antarvariabel dalam jangka waktu yang lebih panjang. Pengukuran employee performance juga dapat dikembangkan melalui pendekatan multi-source dengan melibatkan penilaian atasan, rekan kerja, maupun data operasional untuk mengurangi ketergantungan pada self-report. Cakupan sampel dapat diperluas ke hotel nonbintang, resor, restoran, dan sektor jasa lainnya untuk meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menguji variabel seperti psychological empowerment, job satisfaction, work-life balance, burnout, dan turnover intention sebagai mediator, moderator, atau outcome tambahan agar mekanisme yang menjelaskan kinerja dan retensi Generasi Z dapat dipahami secara lebih komprehensif.

Referensi

Abdullah, Taufik, Heri P. D. Setiyorini, Rijal Khaerani, Tingzhen Chen, and M. Riza Nur Sya'ban. 2025. "Generation Z's Perspectives on Environmental Responsibility in Tourism and Hospitality Careers." *Tourism Recreation Research* 1–6.

Abduraimi, Pakize Bilalli, Mahije Mustafi, and Xhavit Islami. 2023. "The Role of Organizational Culture on Employee Engagement." *Business: Theory and Practice* 24(1):109–22.

Adhanissa, Salsa, and Eva Hotnaidah Saragih. 2024. "The Role of Generation on Intention to Stay Drivers with Employee Engagement as Mediator." *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.* 9(4):20.

Aggarwal, Saumya. 2024. "Impact of Dimensions of Organisational Culture on Employee Satisfaction and Performance Level in Select Organisations." *IIMB Management Review* 36(3):230–38.

Aguinis, Herman, and Charles A. Pierce. 2006. "Computation of Effect Size for Moderating Effects of Categorical Variables in Multiple Regression." *Applied Psychological Measurement* 30(5):440–42.

Alamri, Mashhour. 2023. "Transformational Leadership and Work Engagement in Public Organizations: Promotion Focus and Public Service Motivation, How and When the Effect Occurs." *Leadership & Organization Development Journal* 44(1):137–55.

Alimmah, Berlian Budi, Wiwiek Rabiatul Adawiyah, and Siti Zulaikha Wulandari. 2026. "The Effect of Emotional Labour on Quiet Quitting among Millennials and Gen Z: Burnout and EI Roles." *International Journal of Organizational Analysis* 1–24.

Almerri, Hamad Salem Hamad. 2023. "Investigating the Impact of Organizational Culture on Employee Retention: Moderating Role of Employee Engagement." *Journal of System and Management Sciences* 13(4):488–507.

Anggiani, Sarfilianty, and Feti Fatonah. 2025. "The Impact of Digital Leadership and Job Satisfaction of Indonesian Generation Z'job Performance in the Work Place." *Intangible Capital* 21(3):473–88.

Anselmus Dami, Zummy, Bambang Budi Wiyono, Ali Imron, Burhanuddin Burhanuddin, Achmad Supriyanto, and Muner Daliman. 2022. "Principal Self-Efficacy for Instructional Leadership in the Perspective of Principal Strengthening Training: Work Engagement, Job Satisfaction and Motivation to Leave." *Cogent Education* 9(1):2064407.

Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2007. "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." *Journal of Managerial Psychology* 22(3):309–28.

Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2017. "Job Demands--Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward." *Journal of Occupational Health Psychology* 22(3):273.

Barrick, Murray R., Gary R. Thurgood, Troy A. Smith, and Stephen H. Courtright. 2015. "Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance." *Academy of Management Journal* 58(1):111–35.

Bass, Bernard M. 1997. "Does the Transactional--Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" *American Psychologist* 52(2):130.

Bindel Sibassaha, Jesna Lafortune, Jean Baptiste Bernard Pea-Assounga, and Prince Dorian Rivel Bambi. 2025. "Influence of Digital Transformation on Employee Innovative Behavior: Roles of Challenging Appraisal,

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Organizational Culture Support, and Transformational Leadership Style." *Frontiers in Psychology* 16:1532977.

Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Reprint ed. New York: Routledge.

Bujang, Mohamad Adam, Evi Diana Omar, Diana Hui Ping Foo, and Yoon Khee Hon. 2024. "Sample Size Determination for Conducting a Pilot Study to Assess Reliability of a Questionnaire." *Restorative Dentistry \& Endodontics* 49(1).

Christodoulou, Michalis. 2025. "Grounded Theory as a Framework for Explanatory Sequential Mixed-Method Design, an Example from Educational Research." *Quality & Quantity* 1–17.

Cropanzano, Russell, and Marie S. Mitchell. 2005. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." *Journal of Management* 31(6):874–900.

Denison, Daniel R., and William Neale. 1996. "Denison Organizational Culture Survey." *Ann Arbor, MI: Aviat* 10.

Diko, Tilahun Kidane, and Shabnam Saxena. 2023. "Mediating Role of Employee Engagement with Transformational Leadership and Turnover Intention." *Public Organization Review* 23(4):1639–60.

Eduzor, Ngozi Christiana. 2024. "Leadership Styles and Organizational Performance: Examining the Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Business Success." *International Journal of Development, Sustainability and Environmental Management* 4(1):16–24.

Fidyah, Diana Nurul, and Trias Setiawati. 2020. "Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable." *Review of Integrative Business and Economics Research* 9(4):64–81.

Gao, Jie, Ye Zhang, Edmund Goh, and Yaoqi Li. 2025. "Transforming Hospitality Workforces Through Adaptive Human Resource Management." *Journal of Hospitality & Tourism Research* 49(8):1380–83.

Hair, Joseph F. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. sage.

Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. 2019. "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM." *European Business Review* 31(1):2–24.

Hair Jr, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P. Danks, and Soumya Ray. 2021. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer Nature.

Haldorai, Kavitha, Woo Gon Kim, and R. L. Fernando Garcia. 2022. "Top Management Green Commitment and Green Intellectual Capital as Enablers of Hotel Environmental Performance: The Mediating Role of Green Human Resource Management." *Tourism Management* 88:104431.

Handayani, Sri, and Muhammad Khairi. 2022. "Study on the Role of Quality of Work Life and Leadership on Employee Performance." *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology* 1(1):24–27.

Harasis, Ahmad, Abdullah Helalat, Jebril Alhelalat, and Rowaida Aqrabawi. 2024. "Linking Transformational Leadership and Green Innovation via Employee Performance." *Economics* 12(3):363–78.

Hassanein, Fida, and Hale Özgit. 2022. "Sustaining Human Resources through Talent Management Strategies and Employee Engagement in the Middle East Hotel Industry." *Sustainability* 14(22):15365.

Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. 2015. "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):11535.

Holtom, Brooks, Yehuda Baruch, Herman Aguinis, and Gary A Ballinger. 2022. "Survey Response Rates: Trends and a Validity Assessment Framework." *Human Relations* 75(8):1560–84.

Hooi, Lai Wan, and Ai Joo Chan. 2023. "Does Workplace Digitalization Matter in Linking Transformational Leadership and Innovative Culture to Employee Engagement?" *Journal of Organizational Change Management* 36(2):197–216.

Iddrisu, Issah, and Bawah Mohammed. 2025. "Exploring the Impact of Leadership Styles on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Employee Motivation and Engagement." *Public Organization Review* 25(3):1111–33.

Idris, M., U. Fithri Atika, Randy Hidayat, and others. 2024. "The Influence of Work Motivation and Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on the Performance of Bank Mandiri Employees Palembang City." *Revista de Gestao Social e Ambiental* 18(6):1–27.

Jackson, Chris J., and Jonathan Roberts. 2022. "Transformational and Narcissist Leaders: Their Different Behaviors in Different Contexts." *Personality and Individual Differences* 191:111579.

Jasmine, Janitia Amirah, and Prio Utomo. 2024. "The Role of Transformational Leadership, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Gen Z's Organizational Commitment in the Indonesian Creative Industry." *Problems and Perspectives in Management* 22(4):576.

Kang, Hyun. 2021. "Sample Size Determination and Power Analysis Using the G* Power Software." *Journal of*

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Educational Evaluation for Health Professions 18.

Karimi, Saeid, Farzaneh Ahmadi Malek, Ahmad Yaghoubi Farani, and Genovait\. .. Liobikien\.e. 2023. "The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital." *Sustainability* 15(2):1267.

Kozová, Kristina, Adriana Grenčiková, and Jozef Habánik. 2024. "Building a Sustainable Future: Gender, Education & Workforce Needs of Gen Z." *Economics & Sociology* 17(2):209–23.

Kuri, Bapon Chandra, Ayan Banik, and Marco Valeri. 2025. "Aligning Organizational Behavior and Design: Practical Insights for Managers." Pp. 115–28 in *Organisational Behaviour and Design: Implications for Management*. Springer.

Kurniawati, Nurul Imani, and Edy Raharja. 2023. "The Influence of Employee Engagement on Organizational Performance: A Systematic Review." *WSEAS Transactions on Business and Economics* 20(4):203–13.

Lai, Fong-Yi, Hui-Chuan Tang, Szu-Chi Lu, Yu-Chin Lee, and Cheng-Chen Lin. 2020. "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement." *Sage Open* 10(1):2158244019899085.

Lasrado, Flevy, and Rassel Kassem. 2021. "Let's Get Everyone Involved! The Effects of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Excellence." *International Journal of Quality & Reliability Management* 38(1):169–94.

Legate, Amanda E., Joe F. Hair Jr, Janice Lambert Chretien, and Jeffrey J. Risher. 2023. "PLS-SEM: Prediction-Oriented Solutions for HRD Researchers." *Human Resource Development Quarterly* 34(1):91–109.

Leslie, Braedon, Claire Anderson, Cole Bickham, Julia Horman, Audrey Overly, Claire Gentry, Clark Callahan, and Jesse King. 2021. "Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment." *Employee Responsibilities and Rights Journal* 33(3):171–87.

Lim, Ai-Fen, Voon-Hsien Lee, Keng-Boon Ooi, Pik-Yin Foo, and Garry Wei-Han Tan. 2024. "Enhancing Organizational Citizenship Behaviour: Role of Collectivism in Soft Total Quality Management." *Management Decision* 62(3):765–87.

Liu, Xiaoming, Jing Yu, Qiang Guo, and Jun Li. 2022. "Employee Engagement, Its Antecedents and Effects on Business Performance in Hospitality Industry: A Multilevel Analysis." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 34(12):4631–52.

Lukito, Daniel, Melly Susanti, Yohanes Susanto, Loso Judijanto, Moh Ali, Ardhana Januar Mahardhani, and others. 2025. "Determinants of Sustainable Employee Performance: A Study of Family Businesses in Indonesia." *Asia Pacific Management Review* 30(2):100340.

Madi Odeh, Rana B. S., Bader Yousef Obeidat, Mais Osama Jaradat, Ra'ed Masa'deh, and Muhammad Turki Alshurideh. 2023. "The Transformational Leadership Role in Achieving Organizational Resilience through Adaptive Cultures: The Case of Dubai Service Sector." *International Journal of Productivity and Performance Management* 72(2):440–68.

McLeod, Saul. 2023. "Likert Scale Questionnaire: Examples & Analysis." *Simply Psychology* 31.

Meynhardt, Timo, Steven A. Brieger, and Carolin Hermann. 2020. "Organizational Public Value and Employee Life Satisfaction: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior." *The International Journal of Human Resource Management* 31(12):1560–93.

Mousa, Mohamed, Ahmad Arslan, and Katarzyna Szczepańska-Woszczyna. 2023. "Talent Management Practices in the Extreme Context of Hospitality Sector: An Exploratory Study." *International Journal of Organizational Analysis* 31(7):3502–18.

Mulyana, Ahmad, Melly Ridaryanthi, Siti Faridah, Farid H. Umarella, and Endri Endri. 2022. "Socio-Emotional Leadership Style as Implementation of Situational Leadership Communication in the Face of Radical Change." *Management* 11(3):150–61.

Muthén, Bengt, and Bengt O. Muthén. 2009. *Statistical Analysis with Latent Variables*. Vol. 123. Wiley New York.

Nguyen, Minh Tan, and Pawinee Petchsawang. 2026. "Exploring Employee Engagement: A Qualitative Study on Generation Z in Vietnam." *Human Resource Development International* 1–23.

Nguyen, Nguyen Phuc, Nguyen Thi Thuy Hang, Nguyen Hiep, and Orla Flynn. 2023. "Does Transformational Leadership Influence Organisational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from an Emerging Country." *IIMB Management Review* 35(4):382–92.

Ngwenya, Bongani, and Theuns Pelser. 2020. "Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe." *SA Journal of Industrial Psychology* 46(1):1–12.

Park, Jiwon, Soo Jeoung Han, Jiyoung Kim, and Woocheol Kim. 2022. "Structural Relationships among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment, and Job Performance: The Mediating

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Role of Employee Engagement." *European Journal of Training and Development* 46(9):920–36.

Park, Jongchul, and Jooyoung Kim. 2024. "The Relationship between Perceived Organizational Support, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Customer Orientation in the Public Sports Organizations Context." *Behavioral Sciences* 14(3):153.

Parker, Martin. 1999. "Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work."

Pincus, J. David. 2023. "Employee Engagement as Human Motivation: Implications for Theory, Methods, and Practice." *Integrative Psychological and Behavioral Science* 57(4):1223–55.

Prentice, Catherine, IpKin Anthony Wong, and Zhiwei C. J. Lin. 2023. "Artificial Intelligence as a Boundary-Crossing Object for Employee Engagement and Performance." *Journal of Retailing and Consumer Services* 73:103376.

Rasool, Samma Faiz, Hana Mohelska, Fazal Ur Rehman, Hamid Raza, and Muhammad Zaheer Asghar. 2025. "Exploring the Nexus between a Supportive Workplace Environment, Employee Engagement, and Employee Performance in the Kingdom of Saudi Arabia." *Administrative Sciences* 15(6):230.

Riyanto, Setyo, Endri Endri, and Novita Herlisha. 2021. "Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement." *Problems and Perspectives in Management* 19(3):162.

Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-Romá, and Arnold B. Bakker. 2002. "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach." *Journal of Happiness Studies* 3(1):71–92.

Seidu, Samira, Abigail Opoku Mensah, Kassimu Issau, and Aborampah Amoah-Mensah. 2022. "Does Organisational Culture Determine Performance Differentials in the Hospitality Industry? Evidence from the Hotel Industry." *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 5(3):535–52.

Shukla, Satishprakash S. 2020. "NON-PROBABILITY SAMPLING METHOD1." *Obtido de Https://Www. Researchgate. Net/Publication/372724527 NONPROBABILITY SAMPLING METHOD 1*.

Stratton, Samuel J. 2023. "Population Sampling: Probability and Non-Probability Techniques." *Prehospital and Disaster Medicine* 38(2):147–48.

Streukens, Sandra, and Sara Leroi-Werelds. 2023. "Multicollinearity: An Overview and Introduction of Ridge PLS-SEM Estimation." *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications* 183–207.

Tahiri, Alberta, Idriz Kovaci, Tatjana Dimoska, and Arbresha Meha. 2022. "Impact of Motivation on Employee Performance in the Hospitality Industry." *QUALITY Access to Success* 23(187):58–64.

Teoh, Brenda Ern Wei, Walton Wider, Abidah Saad, Toong Hai Sam, Asokan Vasudevan, and Surianti Lajuma. 2022. "The Effects of Transformational Leadership Dimensions on Employee Performance in the Hospitality Industry in Malaysia." *Frontiers in Psychology* 13:913773.

Udin, Udin, Ridho Dwi Dharma, Radyan Dananjoyo, and Mohsin Shaikh. 2023. "The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation." *International Journal of Sustainable Development \& Planning* 18(1).

Vasudevan, Asokan, Ifandi Salim, Suleiman Ibrahim Mohammad, Chen Wenchang, Hariharan N. Krishnasamy, Suma Parahakaran, Ahmad Samed Al-Adwan, and Muhammad Turki Alshurideh. 2025. "Sustainable Leadership and Employee Performance: The Role of Organizational Culture in Malaysia's Information Science Sector." *Appl. Math* 19(1):101–13.

Wilson, Mark. 2023. *Constructing Measures: An Item Response Modeling Approach*. Routledge.

Winarno, Alex, Arif P. Prasetio, Buchruddin S. Luturlean, and Shinta K. Wardhani. 2022. "The Link between Perceived Human Resource Practices, Perceived Organisational Support and Employee Engagement: A Mediation Model for Turnover Intention." *SA Journal of Human Resource Management* 20:1802.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License