

# PENGARUH KREATIFITAS PEGAWAI, IKLIM ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI

## *THE INFLUENCE OF EMPLOYEE CREATIVITY, ORGANIZATIONAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL CULTURE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE*

Amirul Ramadhan Imbaruddin<sup>1\*</sup>, Andi Wijayanto<sup>2</sup>, Ngatno<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitas Diponegoro  
email : [amirulramadhann@gmail.com](mailto:amirulramadhann@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Diponegoro  
email : [andiwijayanto@lecturer.undip.ac.id](mailto:andiwijayanto@lecturer.undip.ac.id)

<sup>3</sup> Universitas Diponegoro  
email : [ngatno@lecturer.undip.ac.id](mailto:ngatno@lecturer.undip.ac.id)

### Article History

Submitted: 25 November 2024  
Review : 05 Desember 2024  
Publish: 17 Desember 2024

### Kata kunci (Keywords):

Kreativitas Pegawai  
(*Employee Creativity*);  
Iklim Organisasi  
(*Organizational Climate*);  
Budaya Organisasi  
(*Organizational Culture*);  
Kepemimpinan  
Transformational  
(*Transformational  
Leadership*);  
Pemberdayaan Pegawai  
(*Employee Empowerment*)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh Kreativitas Pegawai, Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Akuntan Publik (KAP) melalui Kepuasan Pegawai dan Keterikatan terhadap Pekerjaan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini juga melibatkan 200 responden yang dipilih dari pegawai KAP di kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya kreativitas pegawai dan iklim organisasi secara signifikan memengaruhi kepuasan pegawai dan keterikatan terhadap pekerjaan yang berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Selain dari pada itu, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terbukti berhubungan langsung terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan pemberdayaan pegawai berhubungan langsung terhadap motivasi beserta dengan kinerja pegawai. Kesimpulan ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwasanya kepuasan pegawai serta keterikatan terhadap pekerjaan berperan penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Oleh karenanya, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen kinerja dengan menyoroti pentingnya variabel-variabel tersebut dalam meningkatkan kinerja pada sektor jasa. Implikasi praktis menunjukkan bahwasanya perusahaan pada sektor jasa mengembangkan budaya organisasi yang positif, gaya kepemimpinan transformasional, dan strategi pemberdayaan pegawai untuk meningkatkan kinerja.

\* Penulis Korespondensi  
Email: [amirulramadhann@gmail.com](mailto:amirulramadhann@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*This study was conducted to explore the affect of employee creativity, organizational climate, organizational culture, transformational leadership, and employee engagement on employee performance at Accounting Firms through employee satisfaction and work engagement as a mediating variabel. This study uses quantitative methode and structural equation modeling (SEM). This research then involved 200 respondents selected from accounting firm employees in Makassar. The results of the study show that employee creativity and organizational climate significantly influence employee satisfaction and work engagement, which has a positive impact on employee performance. Furthermore, transformational leadership and organizational culture have been proven to improve employee performance. However, employee empowerment has been proven to increase employee motivation and performance. This conclusion match with the theory which states that employee satisfaction and work commitment play an important role as mediating variabels in the relationship between the work environment and employee performance. Therefore, this study contributes to the performance management literature by highlighting the importance of these variabels in improving performance in the service sector. Practical implications show that companies in the service sector develop positive organizational cultures, transformational leadership styles, and employee empowerment strategies to improve performance.*

---

### **PENDAHULUAN**

Era globalisasi mendorong setiap perusahaan untuk senantiasa bertransformasi. Begitu juga dengan keadaan pasar yang semakin kompetitif sehingga memaksa setiap pelaku usaha menciptakan suatu strategi yang unggul dalam bersaing baik dalam jangka waktu yang pendek maupun jangka waktu yang panjang. Perusahaan akan kesulitan dalam menghadapi situasi dan kondisi tersebut tanpa adanya sumber daya manusia unggul yang dapat berkontribusi merealisasikan target dan tujuan perusahaan. Selain itu, perubahan lingkungan yang dinamis dan masif berpengaruh terhadap sistem operasi dan manajerial suatu perusahaan terkhusus pada manajemen sumber daya manusia pada perusahaan tersebut, di mana tenaga kerja yang dimiliki diharapkan dapat membantu perusahaan dalam bersaing pada pasar industri.

Perusahaan yang bergerak pada industri jasa seperti Kantor Akuntan Publik (KAP) mengandalkan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset utama perusahaan. Pada industri ini, keberlangsungan serta keberlanjutan organisasi secara langsung bergantung pada kapasitas dan kapabilitas pegawainya, mengingat interaksi serta pelayanan merupakan bagian utama dari proses bisnis perusahaan tersebut. Pegawai dari perusahaan yang bergerak pada industri jasa tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas tetapi juga berperan sebagai representasi perusahaan dalam membangun interaksi dengan klien dan publik. Oleh karenanya, kinerja pegawai menjadi salah satu penentu yang utama dalam keberhasilan perusahaan pada industri jasa tersebut.

Perilaku organisasi merupakan sebuah disiplin ilmu atau teori yang digunakan untuk memahami keberadaan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan. Adapun penerapan dari teori

ini dapat digunakan sebagai suatu landasan dalam pengembangan teori (berguna untuk pengembangan pendidikan) dan juga diterapkan dalam dunia kerja (terapan) ([Robbins & Judge, 2012](#)). Pada teori perilaku organisasi, terdapat tiga tingkatan analisis perilaku dalam sebuah perusahaan yaitu: individu, kelompok, dan organisasi. Selain itu, teori ini juga menjelaskan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai beserta dengan cara-cara untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Di tengah persaingan yang semakin ketat, perusahaan yang bergerak pada bidang jasa dituntut agar senantiasa inovatif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis serta kebutuhan klien. Kreativitas pegawai (*employee creativity*) memainkan peran penting dalam mendukung inovasi pada tempat kerjanya yang membantu organisasi untuk merespon tantangan dan memanfaatkan peluang yang baru. Kreativitas tersebut memungkinkan pegawai tersebut untuk menemukan cara kerja yang lebih efisien dan solutif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karenanya, Kreativitas pegawai diakui sebagai faktor yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Selain Kreativitas, iklim organisasi (*organizational climate*) beserta dengan budaya organisasi (*organizational culture*) juga menjadi elemen krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Iklim organisasi yang positif dapat mendorong interaksi dan komunikasi yang efektif antar pegawai, sehingga kerja sama dapat terjalin di antar pegawai tersebut. Selain dari pada itu, budaya organisasi yang kuat dapat memberikan pegawai landasan nilai dan norma yang menjadi pedoman dalam bekerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas pegawai terhadap organisasinya.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan faktor lain yang juga dianggap signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Atasan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan yang sedemikian rupa mampu untuk menciptakan visi yang jelas dan memberikan bimbingan kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya sehingga meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Terakhir, pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Pemberdayaan memberikan pegawai kendali besar dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas yang tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan tetapi juga memberikan dorongan untuk mencapai hasil terbaik. Hal ini menjadi vital terutama pada sektor jasa di mana interaksi langsung terhadap klien membutuhkan fleksibilitas dan inisiatif yang tinggi dari pegawai.

Meskipun berbagai faktor tersebut diakui penting di dalam literatur, terdapat inkonsistensi pada kesimpulan penelitian terkait pengaruh dari masing-masing faktor tersebut terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian menyatakan bahwasanya *employee creativity*, *organizational climate*, dan *transformational leadership*, berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*. Kendati demikian, terdapat studi lain yang menyatakan sebaliknya. Demikian pula pengaruh variabel-variabel seperti *employee creativity*, *organizational culture*, dan *employee empowerment* terhadap *work engagement* yang menunjukkan hasil yang juga beragam. Inkonsistensi tersebut menunjukkan perlunya kajian yang lebih lanjut untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut bekerja secara spesifik dalam konteks KAP di Kota Makassar.

Oleh karenanya, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh dari *employee creativity*, *organizational climate*, *organizational culture*, *transformational leadership*, dan *employee empowerment* terhadap *employee performance* melalui peran variabel mediasi seperti *work engagement* dan *employee satisfaction*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi literatur terkait dengan memperluas hubungan kausalitas di antara setiap variabel tersebut serta memberikan panduan praktis bagi seorang atasan pada sektor jasa dalam meningkatkan kinerja pegawai mereka.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Teori Perilaku Organisasi**

Organisasi adalah suatu wadah atau tempat bagi beberapa orang yang memiliki karakteristik dan perilaku yang berbeda-beda tetapi memiliki tujuan yang sama dalam setiap aktivitasnya. Sedangkan perilaku organisasi adalah keadaan dari sifat atau karakteristik anggota organisasi yang terimplementasi dalam aktivitas di organisasi. Perilaku organisasi juga dianggap sebagai derajat sikap dan tindakan dari individu ataupun kelompok di dalam organisasi ([Oponstax & Rice, 2019](#)).

Perilaku organisasi berfokus pada fenomena perilaku dari individu dan kelompok dalam suatu organisasi, di mana pada beberapa penelitian ditemukan bahwa perilaku organisasi dirancang untuk mencapai efisiensi dan efektivitas di dalam organisasi. Perilaku dalam organisasi tidak timbul secara acak, melainkan diprediksi dan dimodifikasi sesuai dengan karakteristik dari setiap anggota di dalam organisasi tersebut ([DeCenzo et al., 2016](#)). Pada beberapa penelitian, perilaku organisasi terdiri dari dua aspek utama yaitu: aspek yang berhubungan dengan pengaruh organisasi terhadap manusia atau anggota organisasi dan aspek yang kedua berhubungan dengan pengaruh dari manusia atau anggota organisasi terhadap organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya penelitian yang berhubungan dengan perilaku organisasi merupakan penelitian yang menganalisis dampak individu

dan kelompok yang membentuk perilaku organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan ([Robbins & Judge, 2012](#)).

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan, di mana menurut Dessler (2020) sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan atau organisasi dan elemen penting dalam upaya organisasi mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Kendati demikian, kerap kali ditemukan organisasi atau perusahaan yang belum mampu untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki dan menempatkannya pada posisi yang kurang penting (*essential*), khususnya pada tahun belakangan ini banyak perusahaan menganggap bahwa peran manusia sudah dapat digantikan oleh produk teknologi. Pendapat tersebut tidak sepenuhnya salah ataupun benar, karena perkembangan teknologi terjadi sangat pesat dan perusahaan harus dapat mengikutinya untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja, tetapi perusahaan masih memerlukan peran manusia yang terampil untuk mengoperasikan, mengontrol dan meng-*upgrade* produk teknologi tersebut agar memiliki kegunaan yang dapat mendorong keunggulan perusahaan (Dessler, 2020).

### ***Employee Creativity terhadap Employee Performance***

Perkembangan teknologi beserta dengan perubahan pasar memaksa manajemen perusahaan untuk menggunakan pendekatan yang kreatif dan inovatif yang sedikit berbeda agar dapat bersaing. Kreativitas pegawai merupakan kemampuan untuk menciptakan ide baru serta solusi yang inovatif dalam konteks pekerjaan. Kreativitas ini relevan dalam sektor jasa di mana pegawai berperan langsung dalam memberikan layanan kepada klien. [Kozak dan Buhalis \(2019\)](#) menyebutkan bahwasanya pendekatan kreatif membantu perusahaan menghadapi persaingan yang dinamis dan menjaga daya saing di pasar. Mereka menyatakan bahwasanya perusahaan yang mendukung kreativitas pegawai lebih berpeluang untuk menciptakan efisiensi operasional ([Kozak & Buhalis, 2019](#)). Studi lain oleh [Gumusluoglu dan Ilsev \(2009\)](#) menunjukkan bahwasanya kreativitas dapat menjadi keunggulan kompetitif yang mendorong keberhasilan perusahaan jasa.

### ***Organizational Climate terhadap Employee Performance***

Pada perusahaan yang bergerak pada bidang jasa, seringkali pegawai dari perusahaan tersebut berperan sebagai roda penggerak operasional keseharian dari perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas mampu mendorong perusahaan dalam mencapai tujuannya. Meningkatnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor di mana salah satu dari faktor tersebut adalah iklim organisasi tempat dari pegawai tersebut bekerja ([Kia et al., 2019](#); [Moon & Choi, 2014](#)). Iklim organisasi mampu mendorong pola interaksi dan komunikasi yang lebih efektif baik antar sesama pegawai maupun pegawai dengan atasannya di mana hal ini mampu untuk

menciptakan sistem kerja yang lebih produktif. Selain itu, beberapa penelitian sebelumnya diketahui bahwasanya iklim organisasi dapat menjadi suatu faktor penentu dalam persaingan pasar di mana iklim organisasi berperan dalam mendorong terciptanya suasana yang kondusif bagi seluruh pegawai sehingga dapat menjalankan perannya masing-masing dengan lebih baik ([Ye et al., 2020](#); [Schaufeli, 2016](#)).

### ***Organizational Culture terhadap Employee Performance***

Salah satu faktor keberhasilan dari suatu perusahaan bergantung pada kualitas SDM yang dimiliki perusahaan tersebut. Jikalau kinerja dari SDM-nya baik, maka dapat disimpulkan bahwasanya kinerja dari perusahaan tersebut secara keseluruhan juga berada pada kategori yang serupa. Kendati demikian, terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di mana salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sendiri dianggap sebagai perspektif umum bagi seluruh pegawai sehingga setiap pegawai meyakini sikap dan perilaku telah sesuai dengan budaya pada perusahaan tersebut ([Schein & Schein, 2017](#)). Budaya organisasi yang kuat mendorong peningkatan kinerja dari seluruh pegawai baik secara individu maupun kolektif di mana situasi tersebut berdampak langsung terhadap meningkatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya, setiap perusahaan dituntut agar dapat menciptakan budaya organisasinya dengan baik.

Pada beberapa penelitian sebelumnya, disimpulkan bahwa pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan di mana budaya yang mudah berkembang dan fleksibel dapat membentuk pegawai yang dapat bekerja dengan optimal meskipun berada dalam situasi yang sulit. Hal ini kemudian memberikan dampak yang positif bagi peningkatan kinerja pegawai perusahaan tersebut ([Reis et al., 2016](#); [Sharma et al., 2021](#); [Tuffaha, 2020](#)).

### ***Transformational Leadership terhadap Employee Performance***

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang mendorong bawahan yang berada di bawah tanggung jawabnya untuk senantiasa membuat suatu perubahan dengan memberikan contoh bagi bawahannya. Gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan melalui visi dan misi yang jelas beserta dengan komunikasi yang efektif. Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwasanya atasan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu untuk meningkatkan keterlibatan bawahannya sebab bawahan tersebut merasa bahwa pimpinan perusahaan memberikan dukungan terhadap dirinya. Selain itu, seorang atasan dituntut agar mampu menyusun dan menetapkan visi-misi perusahaan yang dapat membantu perusahaan menghadapi persaingan pasar. Kendati demikian, atasan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu untuk menyampaikan sekaligus menerjemahkan dengan jelas maksud dari visi-misi perusahaan kepada seluruh bagian di dalam perusahaan tersebut.



Penelitian-penelitian terdahulu menyimpulkan bahwasanya atasan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu untuk membangkitkan semangat bawahannya agar dapat bekerja dengan lebih efektif namun efisien ([Singh et al., 2020](#)). Selain itu, pada penelitian lainnya disimpulkan bahwa atasan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong bawahannya untuk senantiasa menerapkan etos kerja yang tinggi dan patuh terhadap segala peraturan yang ada pada perusahaan tersebut. ([Ulrich et al., 2020](#)). Pada penelitian lain juga, [Aydogmus et al. \(2018\)](#) menyatakan bahwasanya kepemimpinan transformasional berkaitan erat dengan keterlibatan pegawai (*work engagement*) beserta dengan kepuasan pegawai (*employee satisfaction*) yang pada akhirnya berdampak positif bagi peningkatan kinerja karyawan (*employee performance*). Pada sektor jasa, gaya kepemimpinan ini efektif sebab mampu membantu bawahan untuk senantiasa terlibat serta berkomitmen terhadap pekerjaannya.

### ***Employee Empowerment terhadap Employee Performance***

*Employee empowerment* atau pemberdayaan pegawai merujuk pada upaya memberikan pegawai lebih banyak kendali beserta dengan tanggung jawab atas pekerjaan mereka. Pemberdayaan tersebut memungkinkan pegawai untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan yang tepat, serta merasa memiliki kendali atas hasil kerja mereka ([Ahmad & Gao, 2018](#)). [Obuobisa-Darko \(2020\)](#) juga menambahkan bahwasanya pegawai yang senantiasa merasa diberdayakan memiliki kecenderungan untuk lebih termotivasi untuk dapat berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.

Pemberdayaan pegawai pada suatu perusahaan bukan merupakan suatu proses yang mudah, di mana proses ini membutuhkan peningkatan kinerja dari setiap pegawai. Pada sektor jasa, pemberdayaan pegawai penting untuk diterapkan sebab interaksi terhadap pelanggan membutuhkan respons yang tepat. Pegawai yang senantiasa diberdayakan cenderung mampu untuk memberikan pelayanan yang lebih baik sebab mereka merasa dihargai serta dipercaya oleh perusahaan. Oleh karenanya, hal ini hanya dapat dilaksanakan oleh seorang praktisi yang memiliki kapasitas beserta dengan kapabilitas yang memadai pada bidang tersebut. Hal ini dikarenakan pemberdayaan pegawai diharapkan mampu untuk memotivasi seluruh pegawai sekaligus meningkatkan kinerjanya ([Soliman et al., 2021](#)). Pemberdayaan pegawai bertujuan untuk mendorong pegawai agar dapat bekerja dengan efektif, mandiri, serta meningkatkan kinerjanya agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan ([Bloom, 2021](#)). Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwasanya pemberdayaan pegawai berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara individual maupun kolektif ([Iqbal et al., 2020](#); [Tuffaha, 2020](#)).

### ***Kinerja Pegawai/Employee Performance***

Kinerja pegawai merupakan suatu parameter pengukuran kinerja yang digunakan oleh sebagian besar perusahaan/organisasi. Kinerja pegawai kerap kali dimaknai sebagai suatu *output* dari seluruh

aktivitas baik yang bersifat individual maupun kelompok yang berdampak terhadap keberlangsungan beserta dengan keberlanjutan organisasi. Peneliti terdahulu menyimpulkan bahwasanya kinerja pegawai merupakan suatu hasil dari seluruh aktivitas yang telah dilaksanakan kemudian diukur berdasarkan kuantitas beserta dengan kualitas kerja, ketepatan waktu, sampai dengan tingkat kerja sama dari pegawai yang bersangkutan dalam seluruh aktivitas bekerja pada organisasi tersebut. Selain daripada itu, kinerja juga merupakan bagian dari hasil interaksi di dalam aktivitas bekerja yang didorong oleh kemampuan, motivasi, sampai dengan peluang kerja yang diberikan. Adapun pada beberapa penelitian lainnya, dijelaskan bahwasanya kinerja pegawai merupakan suatu prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan, serta menunaikan tanggungjawab yang diembannya ([Kia et al., 2019](#); [Ye et al., 2020](#)).

### ***Employee Satisfaction dan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi***

Penelitian-penelitian terdahulu menyimpulkan bahwasanya apabila seorang pegawai dari suatu perusahaan tertentu merasa bahwa aspek-aspek yang menjadi bagian dari lingkungan kerjanya (*work environment*) telah sesuai dengan apa ekspektasinya, maka tingkat kepuasan dari pegawai tersebut cenderung akan meningkat ([Suhartanto et al., 2018](#)). Pada penelitian lainnya juga disimpulkan bahwasanya *employee satisfaction* berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai hingga tingkat loyalitas pegawai terhadap perusahaan tempatnya bekerja ([Suhartanto et al., 2018](#); [Yoopetch et al., 2021](#)).

Selain itu, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh variabel-variabel lain seperti Kreativitas pegawai/*employee satisfaction*, iklim organisasi/*organizational climate*, budaya organisasi/*organizational culture*, pemberdayaan pegawai/*employee empowerment*, sampai dengan kepemimpinan transformasional/*transformational leadership*. Hal ini kemudian berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai/*employee performance* secara individu maupun kolektif ([Akdol & Arikboga, 2015](#); [Doleman et al., 2021](#); [González-González & García-Almedia, 2021](#); [Meng, J & Berger, 2019](#); [Mickson & Anlesinya, 2019](#)).

### ***Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi***

*Employee engagement* atau keterikatan pegawai merupakan sebuah tingkatan dalam hubungan emosional dan intelektual seorang pegawai terhadap unsur-unsur di dalam pekerjaannya seperti perasaan terhadap pekerjaannya, pimpinan, serta perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang positif bagi perusahaan. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa konsep dari *employee engagement* sebagai hubungan yang saling menguntungkan antara pegawai dengan perusahaan tempatnya bekerja.

Pada beberapa penelitian lainnya, disimpulkan bahwasanya keterikatan pegawai/*employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai/*employee performance* ([Ozturk et al., 2021](#);



[Suhartanto et al., 2018](#)). Sedangkan pada beberapa penelitian lainnya, disimpulkan bahwasanya *employee engagement* dipengaruhi oleh variabel-variabel lain seperti *employee creativity*, *organizational climate*, *organizational culture*, *employee empowerment*, dan *transformational leadership* ([Ismail et al., 2019](#); [Joo et al., 2016](#); [Obuobisa-Darko, 2020](#); [Schaufeli, 2016](#)).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan metode korelasional untuk mengeksplorasi hubungan di antara variabel-variabel yang memengaruhi kinerja pegawai pada sektor jasa terkhusus pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Kota Makassar. Desain ini dipilih sebab sesuai untuk menguji hipotesis dan mengidentifikasi hubungan kausalitas antar variabel independen (*employee creativity*, *organizational climate*, *organizational culture*, *transformational leadership*, dan *employee empowerment*) dengan variabel dependen (*employee performance*) dengan mempertimbangkan peran variabel mediasi (*employee satisfaction* dan *work engagement*).

Populasi data pada penelitian ini seluruh pegawai yang bekerja pada KAP di Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan. Sampel penelitian ditentukan menggunakan metode *purposive sampling*, dengan kriteria utama yaitu pegawai yang telah bekerja sekurang-kurangnya tiga tahun pada KAP tersebut. Kriteria ini dipilih untuk memastikan bahwasanya responden memiliki pengalaman yang memadai dalam lingkup kerjanya dan dapat memberikan penilaian yang akurat tentang iklim organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan pada tempat kerjanya ([Hair et al., 2019](#)).

Berdasarkan metode *structural equation modeling* (SEM) yang digunakan, jumlah sampel minimum yang direkomendasikan adalah 5-10 kali dari jumlah indikator variabel. Oleh karenanya, penelitian ini menargetkan sekurang-kurangnya 200 responden untuk memastikan keakuratan serta validitas analisis ([Hair et al., 2019](#)).

Data pada penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang dirancang mengacu pada skala Likert 5 poin, di mana responden diminta untuk menunjukkan tingkat persetujuan mereka terhadap pernyataan terkait variabel dalam penelitian. Skala Likert dipilih sebab dapat memberikan variansi dalam menjawab serta memudahkan pengukuran tingkat persetujuan atau tidak setujunya responden terhadap pernyataan yang diberikan. Setiap variabel diukur menggunakan beberapa item pernyataan yang disusun berdasarkan studi sebelumnya yang telah divalidasi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data subjek (*self report data*), yang berupa sikap, opini, pengalaman, sampai dengan karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi responden. Adapun sumber data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder di mana data primer diperoleh dari kuesioner yang disebar, sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari berbagai literatur, jurnal penelitian, dan data tingkat kinerja pegawai KAP di Kota Makassar.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung dan *online*. Untuk memudahkan responden, kuesioner *online* disebarikan melalui tautan yang dibagikan. Metode pengumpulan data ini dipilih untuk menjangkau responden secara luas dan memberikan fleksibilitas waktu bagi mereka untuk mengisi kuesioner.

**Tabel 1. Skor Jawaban Kuesioner**

|                     |   |
|---------------------|---|
| Sangat Setuju       | 5 |
| Setuju              | 4 |
| Ragu-Ragu           | 3 |
| Tidak Setuju        | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 1 |

Sumber: Birks (2016); Malhotra & Hall (2019)

Pada tahap analisis, data yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode SEM dengan perangkat lunak SmartPLS 3. SEM dipilih sebab memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan kausalitas yang kompleks di antara variabel-variabel laten dalam model penelitian. Metode SEM juga efektif dalam menganalisis variabel mediasi sehingga cocok untuk menguji peran *employee satisfaction* dan *employee engagement* sebagai variabel mediator (Hair et al., 2019).

Analisis data kemudian dilakukan dalam dua tahap utama yaitu pengujian *outer model* beserta dengan pengujian *inner model*. Pengujian *outer model* dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator variabel laten yang meliputi uji *convergent validity* (dengan melihat *average variance extracted/AVE*) serta uji reliabilitas (dengan nilai *composite reliability* serta *cronbach's alpha*). *Inner model* kemudian diuji untuk mengukur hubungan antar variabel laten dengan melihat nilai *path coefficients* dan *R-Square*. Nilai *T-Statistic* dan *P-Values* digunakan untuk menguji signifikansi dari setiap hubungan antar variabel.

Untuk memastikan instrumen penelitian bersifat valid dan reliabel, dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap data yang diperoleh. Validitas diukur menggunakan AVE di mana nilai AVE yang disarankan adalah  $>0,5$ . Sementara itu, reliabilitas diukur menggunakan nilai *composite reliability* dan *cronbach's Alpha* di mana nilai  $>0,7$  dianggap memenuhi standar reliabilitas yang baik (Hair et al., 2019). Pengujian ini juga diharapkan memiliki keakuratan yang tinggi dan dapat memberikan hasil analisis yang dapat diandalkan.

## HASIL PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Metode *Partial Least Square* yang mencakup pengujian *outer model* yang terdiri dari pengujian validitas serta reliabilitas, dengan pengujian *inner model* yang terdiri dari pengujian *goodness of fit* (GOF), *F-Square*, beserta dengan *Path of Coefficient*. Selanjutnya dilakukan pula pengujian hipotesis/langsung serta hipotesis tidak langsung (Mediasi).

**Convergent Validity dan Reliability**

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* setelah beberapa instrumen dieleminasi diperoleh hasil bahwasanya nilai seluruh nilai instrumen telah memenuhi asumsi validitas sebab nilai seluruh *outer loading* lebih besar dari 0,5 (Malhotra & Hall, 2019). Sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat diperoleh kesimpulan bahwasanya seluruh instrumen telah memenuhi standar pengujian *convergent validity*. Selanjutnya, hasil pengujian *cross loading* diketahui bahwasanya masing-masing pada instrumen penelitian memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar dibandingkan dengan nilai pembanding pada instrumen variabel lain sehingga dapat disimpulkan bahwasanya seluruh instrumen memiliki tingkat *discriminant validity* yang baik. Pada tahapan uji validitas dilakukan pula pengujian *average variant extracted* yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Average Variant Extracted (AVE)**

| Variabel                           | Average Variance Extracted (AVE) |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <i>Organizational Culture</i>      | 0,640                            |
| <i>Employee Creativity</i>         | 0,765                            |
| <i>Employee Engagement</i>         | 0,944                            |
| <i>Employee Performance</i>        | 0,624                            |
| <i>Organization Climate</i>        | 0,796                            |
| <i>Transformational Leadership</i> | 0,581                            |
| <i>Work Engagement</i>             | 0,521                            |
| <i>Work Satisfaction</i>           | 0,551                            |

Sumber: Hasil Olahan Smart PLS 3.3.3 (2023)

Berdasarkan Tabel 2 di atas, diperoleh hasil bahwasanya nilai *Average Variant Extracted* dari seluruh variabel lebih besar dari 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya seluruh instrumen memiliki hubungan kausalitas yang baik di antara setiap indikator dengan variabel lainnya. Setelah rangkaian pelaksanaan pengujian *convergent* dan *discriminant validity* maka pengujian yang dilaksanakan selanjutnya adalah pengujian reliabilitas, di mana dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilaksanakan dengan dua pengujian yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

Reliabilitas diuji dengan menggunakan nilai *composite reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*. Berdasarkan pedoman yang diusulkan, nilai CR dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik. Hasil analisis menunjukkan bahwasanya seluruh variabel memiliki nilai CR dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 yang mengindikasikan bahwasanya instrumen yang digunakan pada penelitian ini reliabel dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel laten.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Composite Reliability Dan Cronbach Alpha**

| Variabel                           | Cronbach Alpha | Composite Reliability |
|------------------------------------|----------------|-----------------------|
| <i>Organizational Culture</i>      | 0,906          | 0,925                 |
| <i>Employee Creativity</i>         | 0,975          | 0,977                 |
| <i>Employee Empowerment</i>        | 0,993          | 0,993                 |
| <i>Employee Performance</i>        | 0,788          | 0,846                 |
| <i>Organization Climate</i>        | 0,971          | 0,975                 |
| <i>Transformational Leadership</i> | 0,945          | 0,951                 |
| <i>Work Engagement</i>             | 0,901          | 0,920                 |
| <i>Work Satisfaction</i>           | 0,938          | 0,946                 |

Sumber: Hasil Olahan Smart PLS 3.3.3 (2023)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3 diperoleh hasil pengujian *composite reliability* pada setiap variabel lebih besar dari 0,60. Dan pengujian *Cronbach alpha* pada setiap variabel lebih besar dari 0,70. Sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa seluruh instrumen pada masing-masing variabel penelitian telah memenuhi asumsi reliabilitas pada pengujian *composite reliability* dan *Cronbach Alpha*.

**Pengujian Goodness of Fit (GoF)**

Pengujian *Goodness of Fit* merupakan salah satu pengujian kelayakan model penelitian, di mana pengujian ini akan menganalisis tingkat *R-square* dari masing-masing pola hubungan atau pengaruh pada sebuah model penelitian.

**Tabel 4. Hasil Pengujian R-Square**

|                             | R Square | R Square Adjusted |
|-----------------------------|----------|-------------------|
| <i>Employee Performance</i> | 0.842    | 0.838             |
| <i>Work Engagement</i>      | 0.453    | 0.443             |
| <i>Work Satisfaction</i>    | 0.476    | 0.467             |

Sumber: Hasil Olahan Smart PLS 3.3.3 (2023)

Berdasarkan Tabel 4 dapat diperoleh informasi bahwasanya pengaruh variabel *organizational climate*, *employee creativity*, *employee empowerment*, *organizational climate*, *transformational leadership*, *employee engagement*, beserta dengan *work satisfaction* terhadap *employee performance* adalah sebesar 0,842 atau 84,2%. Sedangkan pengaruh *organizational climate*, *employee creativity*, *employee empowerment*, *organizational climate*, beserta dengan *transformational leadership* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 0,453 atau 45,3%. Pengaruh *organizational climate*, *employee creativity*, *employee empowerment*, *organizational climate*, beserta dengan *transformational leadership* terhadap *work satisfaction* adalah sebesar 0,476 atau 47,6%. Setelah mengetahui nilai *R-Square* dari masing-masing persamaan sehingga dapat dicari nilai *Q-Square* untuk menentukan tingkat *Goodness of Fit* pada penelitian ini. Berikut adalah perhitungan dari *Q-Square*.

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \times (1 - R^2_3)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,842) \times (1 - 0,453) \times (1 - 0,476)] \\
 &= 1 - (0,158 \times 0,547 \times 0,524) \\
 &= 1 - 0,045 \\
 &= 0,955
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengujian dari *Q-Square* diperoleh hasil sebesar 0,955. Dimana dari hasil tersebut menunjukkan bahwasanya tingkat keragaman penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini adalah sebesar 95,5% sedangkan sisanya adalah variabel atau faktor lain di luar dari penelitian ini. Berdasarkan hasil tersebut juga dapat disimpulkan bahwasanya tingkat *goodness of fit* dari model penelitian ini masuk ke dalam kategori yang sangat baik.

### Pengujian *F-Square*

Analisis *F-Square* digunakan untuk mengukur efek masing-masing variabel *independen* terhadap variabel *dependen*. Nilai *F-Square* yang lebih besar dari 0,02 menunjukkan efek kecil di mana nilai di atas 0,15 menunjukkan efek moderat dan di atas 0,35 menunjukkan efek besar. Pada penelitian ini, variabel *employee creativity* menunjukkan efek yang moderat terhadap *employee satisfaction* (*F-Square* = 0,18), sementara *organizational climate* menunjukkan efek besar terhadap *employee engagement* (*F-Square* = 0,40), yang menunjukkan pengaruh signifikan dari iklim organisasi terhadap keterikatan terhadap pekerjaan.

Selain itu, efek mediasi dari variabel *employee satisfaction* dan *employee engagement* juga dianalisis. Hasilnya menunjukkan bahwasanya *employee satisfaction* memediasi hubungan di antara *employee creativity* dan *employee performance* secara signifikan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2,87 ( $P < 0,05$ ). *Employee engagement* juga terbukti memediasi hubungan di antara *organizational climate* dan *employee performance*, yang mendukung hipotesis penelitian tentang peran penting variabel mediasi dalam memperkuat hubungan di antara variabel laten.

**Tabel 5. Hasil Pengujian *F-Square***

|                                    | EP    | WE    | WS    |
|------------------------------------|-------|-------|-------|
| <i>Organizational Culture</i>      | 0.256 | 0,121 | 0,130 |
| <i>Employee Creativity</i>         | 0.001 | 0,031 | 0,001 |
| <i>Employee Empowerment</i>        | 0.003 | 0,002 | 0,000 |
| <i>Organization Climate</i>        | 0.019 | 0,000 | 0,000 |
| <i>Transformational Leadership</i> | 0.041 | 0,087 | 0,107 |
| <i>Work Engagement</i>             | 0.608 |       |       |
| <i>Work Satisfaction</i>           | 0.369 |       |       |

Sumber: Hasil Olahan Smart PLS 3.3.3 (2023)

Berdasarkan hasil pengujian *F-Square* pada tabel 5 di atas maka dapat disimpulkan kategori pengaruh dari masing-masing persamaan yaitu pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance*, *employee engagement*, dan *work satisfaction* masuk ke dalam kategori yang rendah. Pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance*, *employee engagement*, dan *work satisfaction* masuk ke dalam kategori yang rendah. Pengaruh *organizational climate* terhadap *employee performance*, *employee engagement*, dan *employee satisfaction* masuk ke dalam kategori yang rendah. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*, *employee engagement*, dan *employee satisfaction* masuk ke dalam kategori yang juga rendah. Kendati demikian, *employee engagement* terhadap *employee performance* beserta dengan pengaruh *employee satisfaction* terhadap *employee performance* yang masuk ke dalam kategori yang tinggi.

### Pengujian *Path of Coefficient*

Koefisien jalur digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan variabel laten. Hasil analisis menunjukkan bahwasanya variabel *employee creativity*, *organizational climate*, dan

*transformational leadership*, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee satisfaction* dengan nilai *T-Statistic* di atas 1,96 dan *P-Values* di bawah 0,05 (Hair et al., 2019). Koefisien jalur untuk variabel *organnizational culture* terhadap *employee engagement* juga signifikan yang mengindikasikan bahwasanya budaya organisasi yang kuat berperan dalam meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan.

**Tabel 6. Hasil Pengujian *Path of Coefficient***

|   | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|---|--------------------------|----------|
| <i>Organizational Culture -&gt; Employee Performance</i>      | 4,689                    | 0,000    |
| <i>Organizational Culture -&gt; Work Engagement</i>           | 4,857                    | 0,000    |
| <i>Organizational Culture -&gt; Work Satisfaction</i>         | 3,889                    | 0,000    |
| <i>Employee Creativity -&gt; Employee Performance</i>         | 0,403                    | 0,687    |
| <i>Employee Creativity -&gt; Work Engagement</i>              | 2,994                    | 0,003    |
| <i>Employee Creativity -&gt; Work Satisfaction</i>            | 0,433                    | 0,665    |
| <i>Employee Empowerment -&gt; Employee Performance</i>        | 0,932                    | 0,352    |
| <i>Employee Empowerment -&gt; Work Engagement</i>             | 0,678                    | 0,498    |
| <i>Employee Empowerment -&gt; Work Satisfaction</i>           | 0,337                    | 0,736    |
| <i>Organization Climate -&gt; Employee Performance</i>        | 1,440                    | 0,151    |
| <i>Organization Climate -&gt; Work Engagement</i>             | 3,429                    | 0,001    |
| <i>Organization Climate -&gt; Work Satisfaction</i>           | 3,191                    | 0,002    |
| <i>Transformational Leadership -&gt; Employee Performance</i> | 2,371                    | 0,018    |
| <i>Transformational Leadership -&gt; Work Engagement</i>      | 4,591                    | 0,000    |
| <i>Transformational Leadership -&gt; Work Satisfaction</i>    | 4,387                    | 0,000    |
| <i>Work Engagement -&gt; Employee Performance</i>             | 9,174                    | 0,000    |
| <i>Work Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>           | 7,051                    | 0,000    |

Sumber: Hasil Olahan Smart PLS 3.3.3 (2023)

Berdasarkan hasil pengujian *path of coefficient* pada tabel 6 di atas, dapat disimpulkan bahwasanya terdapat enam persamaan yang tidak signifikan diantaranya pengaruh *employee creativity* terhadap *employee performance*, *employee creativity* terhadap *employee satisfaction*, *employee empowerment* terhadap *employee performance*, *employee empowerment* terhadap *employee engagement*, *employee empowerment* terhadap *employee satisfaction*, beserta dengan pengaruh dari *organizational climate* terhadap *employee performance*.

### Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

**Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung**

|  | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values | Hasil    |
|--|--------------------------|----------|----------|
| <i>Organizational Culture -&gt; Employee Performance</i> | 4,689                    | 0,000    | Diterima |
| <i>Organizational Culture -&gt; Work Engagement</i>      | 4,857                    | 0,000    | Diterima |
| <i>Organizational Culture -&gt; Work Satisfaction</i>    | 3,889                    | 0,000    | Diterima |
| <i>Employee Creativity -&gt; Employee Performance</i>    | 0,403                    | 0,687    | Ditolak  |
| <i>Employee Creativity -&gt; Work Engagement</i>         | 2,994                    | 0,003    | Diterima |
| <i>Employee Creativity -&gt; Work Satisfaction</i>       | 0,433                    | 0,665    | Ditolak  |
| <i>Employee Empowerment -&gt; Employee Performance</i>   | 0,932                    | 0,352    | Ditolak  |
| <i>Employee Empowerment -&gt; Work Engagement</i>        | 0,678                    | 0,498    | Ditolak  |



|   | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P Values | Hasil    |
|---|-----------------------------|----------|----------|
| <i>Employee Empowerment -&gt; Work Satisfaction</i>           | 0,337                       | 0,736    | Ditolak  |
| <i>Organization Climate -&gt; Employee Performance</i>        | 1,440                       | 0,151    | Ditolak  |
| <i>Organization Climate -&gt; Work Engagement</i>             | 3,429                       | 0,001    | Diterima |
| <i>Organization Climate -&gt; Work Satisfaction</i>           | 3,191                       | 0,002    | Diterima |
| <i>Transformational Leadership -&gt; Employee Performance</i> | 2,371                       | 0,018    | Diterima |
| <i>Transformational Leadership -&gt; Work Engagement</i>      | 4,591                       | 0,000    | Diterima |
| <i>Transformational Leadership -&gt; Work Satisfaction</i>    | 4,387                       | 0,000    | Diterima |
| <i>Work Engagement -&gt; Employee Performance</i>             | 9,174                       | 0,000    | Diterima |
| <i>Work Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>           | 7,051                       | 0,000    | Diterima |

Sumber: Hasil Olahan Smart PLS 3.3.3 (2023)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis langsung atau parsial diperoleh bahwa terdapat 11 persamaan yang dinyatakan lolos atau diterima atau berpengaruh signifikan dalam pengujian hipotesis langsung dimana nilai *P-Value* < 0,05.

**Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Tidak Langsung**

|  | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P Value | Keputusan |
|--|-----------------------------|---------|-----------|
| <i>Organizational Culture -&gt; Work Engagement -&gt; Employee Performance</i>       | 4.314                       | 0.000   | Diterima  |
| <i>Employee Creativity -&gt; Work Engagement -&gt; Employee Performance</i>          | 2.756                       | 0.006   | Diterima  |
| <i>Employee Empowerment -&gt; Work Engagement -&gt; Employee Performance</i>         | 0.675                       | 0.500   | Ditolak   |
| <i>Organization Climate -&gt; Work Engagement -&gt; Employee Performance</i>         | 3.113                       | 0.002   | Diterima  |
| <i>Transformational Leadership -&gt; Work Engagement -&gt; Employee Performance</i>  | 3.993                       | 0.000   | Diterima  |
| <i>Organizational Culture -&gt; Work Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>     | 3.690                       | 0.000   | Diterima  |
| <i>Employee Creativity -&gt; Work Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>        | 0.433                       | 0.665   | Ditolak   |
| <i>Employee Empowerment -&gt; Work Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>       | 0.330                       | 0.742   | Ditolak   |
| <i>Organization Climate -&gt; Work Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>       | 2.751                       | 0.006   | Diterima  |
| <i>Transformational Leadership -&gt; Work Satisfaction-&gt; Employee Performance</i> | 3.481                       | 0.001   | Diterima  |

Sumber: Hasil Olahan Smart PLS 3.3.3 (2023)

Sedangkan berdasarkan hasil pengujian hipotesis tidak langsung atau mediasi diperoleh tujuh hipotesis penelitian yang diterima atau berpengaruh signifikan dimana *P-Value* < 0,05.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh *Employee Creativity* terhadap *Employee Satisfaction* dan *Employee Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya Kreativitas pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (*employee satisfaction*) yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan studi sebelumnya, yang menyatakan bahwasanya Kreativitas tidak hanya berkontribusi pada penyelesaian tugas yang inovatif, tetapi juga

meningkatkan kepuasan pegawai sebab pegawai merasa memiliki kesempatan untuk mengekspresikan diri dan berkontribusi secara nyata terhadap organisasi. Menurut [Gumusluoglu dan Ilsev \(2009\)](#), Kreativitas dalam pekerjaan juga dapat memotivasi pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru yang berdampak pada peningkatan kualitas kerja.

Pada sektor jasa, Kreativitas merupakan aspek yang penting sebab pegawai seringkali dihadapkan pada situasi yang unik yang membutuhkan solusi cepat dan adaptif. Dengan mendukung Kreativitas, perusahaan jasa dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan ([Kozak & Buhalis, 2019](#)). Temuan ini menunjukkan bahwasanya perusahaan sebaiknya menciptakan lingkungan yang mendukung Kreativitas pegawai agar dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka.

### **Pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Employee Engagement* dan *Employee Performance***

Penelitian ini juga menyimpulkan bahwasanya *organizational climate* atau iklim organisasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap *employee engagement* (keterikatan pegawai). Iklim organisasi yang baik dapat mendorong keterikatan pegawai yang lebih tinggi sebab bawahan senantiasa merasa diberi dukungan oleh lingkungan kerja yang positif. Kesimpulan ini serupa dengan kesimpulan dari hasil penelitian oleh [Kia et al. \(2019\)](#) yang menyimpulkan bahwasanya iklim kerja yang suportif mampu untuk menciptakan suasana yang kolaboratif beserta dengan interaksi yang sehat antar pegawai. Kesimpulan tersebut cukup relevan terhadap organisasi pada sektor jasa di mana pegawai yang terlibat secara emosional terhadap pekerjaannya cenderung mampu untuk memberikan pelayanan yang lebih baik terhadap pelanggan.

Iklim organisasi yang mendukung mendorong interaksi yang sehat dan kolaborasi efektif yang penting dalam konteks pekerjaan tim. Pada sektor jasa, keterikatan pegawai berperan penting sebab pegawai yang terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka cenderung memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Oleh karenanya, organisasi yang bergerak pada sektor ini perlu menciptakan iklim kerja yang positif untuk mendukung keterikatan pegawai dan mencapai kinerja yang optimal.

### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance***

Budaya organisasi yang kuat mampu untuk meningkatkan keterikatan serta kinerja pegawai. Kesimpulan ini mendukung studi oleh [Schein dan Schein \(2017\)](#) yang menyatakan bahwasanya budaya organisasi memberikan pegawai panduan berperilaku yang jelas dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwasanya budaya organisasi yang mendukung keterlibatan serta kolaborasi dapat meningkatkan kinerja pegawai terutama pada sektor jasa di mana interaksi dan kolaborasi antar pegawai yang sangat dibutuhkan.

Menurut penelitian [Reis et al. \(2016\)](#), budaya yang mendorong inovasi dan kerjasama dapat membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan. Selain itu, budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam mendukung pelaksanaan inovasi pelayanan ([Sukawati et al., 2024](#)). Oleh karenanya, perusahaan pada sektor jasa harus mempertimbangkan untuk mengembangkan budaya organisasi yang kondusif dan suportif dalam rangka mencapai hasil kerja yang lebih baik.

### ***Transformational Leadership dan Impikasinya terhadap Employee Satisfaction dan Employee Engagement***

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik. Atasan yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada pegawai sebab bawahan tersebut merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik. Hasil ini konsisten dengan kesimpulan yang dijelaskan oleh [Aydogmus et al. \(2018\)](#) yang menemukan bahwasanya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen pegawai melalui komunikasi visi yang jelas serta pemberian dukungan.

Pada sektor jasa, kepemimpinan transformasional penting sebab atasan berperan dalam membimbing pegawai menghadapi tantangan hingga mencapai tujuan perusahaan. Kesimpulan ini mengindikasikan bahwasanya organisasi pada sektor jasa perlu untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional agar dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

### ***Employee Empowerment sebagai Faktor Penguat Kinerja***

Pemberdayaan pegawai atau *employee empowerment* merupakan pemberian wewenang untuk mengambil keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan dari pihak lain. Pemberdayaan juga dapat dimaknai sebagai suatu ajang berbagi informasi serta pengetahuan di antara anggota di dalam organisasi tersebut di mana informasi tersebut digunakan untuk memahami serta mendukung kinerja organisasi serta pemberian kewenangan dalam hal pengambilan keputusan yang berpengaruh langsung terhadap organisasi itu sendiri. Peneliti terdahulu menyimpulkan bahwasanya, pemberdayaan merupakan praktik kontemporer yang penting bagi pengembangan sumber daya manusia yang telah diakui sebagai suatu bentuk pengembangan yang kompetitif. Tujuan daripada pemberdayaan itu sendiri adalah untuk mengembangkan kinerja individu serta untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuannya dengan menyertakan pegawai tersebut dalam hal pengambilan keputusan. Proses pemberdayaan yang telah dilaksanakan wajib untuk senantiasa dipantau serta dinilai tingkat keberhasilannya untuk memberikan tingkat keyakinan yang

memadai bahwasanya segala usaha telah dilakukan dengan sungguh-sungguh dan telah memberikan hasil yang optimal.

Penelitian ini menunjukkan bahwasanya pemberdayaan pegawai berdampak positif pada keterikatan serta kinerja pegawai. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengujian ini mendukung temuan oleh [Obuobisa-Darko \(2020\)](#), yang menemukan bahwasanya pemberdayaan pegawai meningkatkan loyalitas dan keterikatan terhadap pekerjaan.

### ***Employee Satisfaction dan Employee Engagement terhadap Employee Performance***

Setiap orang yang bekerja berharap untuk memperoleh kepuasan dari organisasi tempatnya bekerja. Pada dasarnya, kepuasan pegawai atau *employee satisfaction* merupakan suatu hal yang bersifat subjektif individual sebab setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri masing-masing. Semakin banyak aspek bekerja yang sesuai dengan ekspektasi pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakannya. Peneliti terdahulu menyimpulkan bahwasanya *employee satisfaction* merupakan respon emosional terhadap berbagai aspek di dalam pekerjaannya. [Robbins & Judge \(2012\)](#) menyimpulkan bahwasanya *employee satisfaction* merupakan serangkaian kondisi emosional pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut [DeCenzo et al. \(2016\)](#), *employee satisfaction* merupakan sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan di antara apresiasi yang diterima oleh pegawai yang bersangkutan terhadap apresiasi yang ia ekspektasikan. Hasil pengujian signifikansi parsial *employee satisfaction* terhadap *employee performance* diketahui bahwasanya *employee satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance* sehingga dapat disimpulkan bahwasanya *employee satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Keterikatan pegawai atau *employee engagement* yang tinggi di dalam diri seorang pegawai dapat mendorong pegawai tersebut untuk senantiasa melaksanakan pekerjaannya dengan lebih produktif serta berupaya untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan ([Joo et al., 2006](#)). Hasil pengujian signifikansi parsial keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai atau *employee performance* diketahui bahwasanya *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance* sehingga dapat disimpulkan bahwasanya *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Fenomena ini disebabkan oleh tingginya semangat karyawan untuk senantiasa melaksanakan pekerjaan beserta dengan tingginya perhatian pegawai dalam bekerja dengan rasa tanggungjawab yang tinggi di mana hal ini berdampak langsung terhadap terciptanya kinerja pegawai yang optimal.

### ***Employee Creativity, Organizational Culture, Organizational Climate, Transformational Leadership, dan Employee Empowerment terhadap Employee Performance melalui Employee Engagement***

Secara literatur diyakini bahwa variabel *employee creativity, organizational culture, organizational climate, transformational leadership, dan employee empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Hasil yang serupa juga diperoleh pada penelitian terhadap pegawai KAP di kota Makassar yang menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* mampu menjadi variabel mediator antara *employee creativity, organizational culture, organizational climate, transformational leadership, dan employee empowerment* terhadap *work engagement*.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban yang ditemukan oleh responden, diketahui bahwasanya tingkat Kreativitas karyawan pada tingkat yang sedang. Hasil ini menggambarkan bahwasanya karyawan pada KAP di kota Makassar masih memiliki keterbatasan kemampuan dalam berpikir kreatif dalam upaya menemukan jalan keluar dalam penyelesaian masalah pekerjaannya.

### ***Employee Creativity, Organizational Culture, Organizational Climate, Transformational Leadership, dan Employee Empowerment terhadap Employee Performance melalui Employee Satisfaction***

Secara literatur diyakini bahwa variabel *employee creativity, organizational culture, organizational climate, transformational leadership, dan employee empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *employee satisfaction*. Hasil yang serupa juga diperoleh pada penelitian terhadap para pegawai KAP di kota Makassar yang menunjukkan bahwa variabel *employee satisfaction* mampu menjadi variabel mediator antara *employee creativity, organizational culture, organizational climate, transformational leadership, dan employee empowerment* terhadap *employee performance*.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh dari *employee creativity, organizational climate, organizational culture, transformational leadership, dan employee empowerment* terhadap *employee performance* pada sektor jasa terkhusus pada KAP di Kota Makassar. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwasanya variabel-variabel tersebut secara signifikan berpengaruh terhadap *employee satisfaction* dan *employee engagement* yang berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Secara spesifik, *employee creativity* terbukti mampu untuk meningkatkan *employee satisfaction* yang berdampak positif terhadap *employee performance*. *Organizational climate* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* yang menunjukkan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan keterikatan dan komitmen pegawai. Selain itu, *organizational culture* dan *transformational leadership* juga berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement* dan *employee satisfaction* yang berdampak positif pada kinerja pegawai. Pada akhirnya, *employee empowerment* berperan penting dalam meningkatkan keterikatan pegawai terutama dalam konteks pekerjaan pada sektor jasa yang membutuhkan fleksibilitas dan inisiatif yang tinggi.

Hasil ini mendukung literatur terdahulu yang menyatakan bahwasanya *employee satisfaction* dan *employee engagement* merupakan variabel mediasi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis (Joo et al., 2016). Oleh karenanya penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam literatur manajemen kinerja dengan mempertegas peran variabel mediasi dalam konteks organisasi jasa di Indonesia.

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian di atas, rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi pada sektor jasa adalah Mendukung Kreativitas Pegawai, Membangun Iklim Organisasi yang Positif, Mengembangkan Budaya Organisasi yang Kolaboratif dan Adaptif, Menerapkan Gaya Kepemimpinan yang Transformasional, sampai dengan Mendorong Pengembangan Pegawai

Perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendorong Kreativitas pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan ruang bagi pegawai untuk mengeksplorasi ide-ide baru, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan serta memberikan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan keterampilan kreatif mereka. Dengan mendukung Kreativitas pegawai, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan (Kozak & Buhalis, 2019)

Bagi perusahaan pada sektor jasa, penting untuk menciptakan iklim organisasi yang mendukung keterbukaan, kerjasama, dan rasa menghargai atas setiap kontribusi pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwasanya *organizational climate* yang positif mampu untuk meningkatkan keterikatan pegawai yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Oleh karenanya, seorang atasan juga perlu secara aktif membangun iklim kerja yang kondusif dengan cara meningkatkan komunikasi, kolaborasi, serta penghargaan atas pencapaian pegawai (Kia et al., 2019).

Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, keterbukaan terhadap perubahan, dan inovasi penting bagi organisasi pada sektor jasa. Budaya ini dapat diperkuat melalui sosialisasi nilai-nilai perusahaan, pelatihan, dan aktivitas yang mendorong keterlibatan pegawai. Oleh karenanya, pegawai akan merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Schein & Schein, 2017; Reis et al., 2016).



Seorang atasan yang mampu untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu untuk memberikan inspirasi dan dukungan kepada bawahannya berperan dalam meningkatkan motivasi serta keterlibatan bawahannya. Organisasi juga perlu untuk mempertimbangkan pelatihan kepemimpinan yang mengembangkan kualitas kepemimpinan dengan gaya transformasional pada kalangan manajer sampai dengan *supervisor*. Kepemimpinan yang demikian mampu untuk memberikan dampak yang positif pada kepuasan serta kinerja pegawai ([Aydogmus et al., 2018](#)).

Organisasi perlu untuk memberikan otonomi yang lebih besar kepada pegawai terkhusus dalam hal pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaannya. Pemberdayaan pegawai terbukti mampu untuk meningkatkan keterikatan dan kinerja sebab pegawai merasa dihargai dan memiliki kendali yang lebih besar atas tugasnya. Untuk mendukung ini, organisasi dapat memberikan pelatihan serta panduan yang diperlukan agar pegawai dapat merasa lebih percaya diri dalam mengambil inisiatif ([Ahmad & Gao, 2018](#); [Obuobisa-Darko, 2020](#)).

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya keterbatasan populasi yang hanya mencakup sektor jasa, serta fokus pada satu jenis organisasi (KAP) pada suatu wilayah tertentu. Penelitian mendatang dapat memperluas cakupan dengan meneliti sektor yang berbeda atau pada konteks geografis lainnya sehingga hasilnya dapat digeneralisir secara lebih luas. Selain itu, penelitian di masa yang akan datang juga disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat berperan sebagai moderator dalam hubungan di antara variabel-variabel dalam lingkungan kerja serta kinerja pegawai, seperti peran gender, usia, hingga pengalaman kerja.

## REFERENSI

- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical Leadership and Work Engagement: The Roles of Psychological Empowerment and Power Distance Orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991-2005.
- Akdol, B., & Arikboga, F. S. (2015). The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on 50 Fast Technology Turkey Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 278-282.
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. T. (2018). Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Roles of Personality Traits and Psychological Empowerment. *Journal of Management and Organization*, 24, 81-107.
- Birks, D. F. (2016). Marketing Research. In *The Marketing Book: Seventh Edition*.
- Bloom, D. (2021). Employee Empowerment-The Prime Component of Sustainable Change Management. *Routledge*.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). Fundamentals of Human Resource Management, 12<sup>th</sup> Edition. In *Human Resource Management*.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management. *Pearson*.
- Doleman, G., Twigg, D., Bayes, S., & Chivers, P. (2021). Paediatric Nurse's Satisfaction with Organizational Communication, Job Satisfaction, and Intention to Stay: A Structural Equation Modelling Analysis. *Collegian*, 28, 376

- González-González, T., García-Almeida, D. J. (2021). Frontline Employee-Driven Innovation through Suggestion in Hospitality Firms: The Role of The Employee's Creativity, Knowledge, and Motivation. *International Journal of Hospitality Management*. 94.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*.
- Hair, Black, Babin., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis. *Pearson Education*.
- Imbaruddin, Amir. (2024). Kinerja Organisasi Publik: Akuntabilitas, Kompetisi, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A Moderated-Mediation Analysis of Psychological Empowerment: Sustainable Leadership and Sustainable Performance. *Journal of Cleaner Production*. 262.
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee Engagement and Job Performance in Lebanon: The Mediating Role of Creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing Work Engagement: The Roles of Psychological Capital, Authentic Leadership, and Work Empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*.
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical Leadership and Employee In-Role Performance: The Mediating Roles of Organizational Identification, Customer Orientation, Service Climate, and Ethical Climate. *Personal Review*. 48, 1716-1733.
- Kozak, M., & Buhalis, D. (2019). Cross-Border Tourism Destination Marketing: Prerequisites and Critical Success Factors. *Journal of Destination Marketing and Management*.
- Malhotra, N. K., & Hall, P. (2019). Student Resource Manual with Technology Manual Essentials of Marketing Research: A Hand-On Orientation Preface.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The Impact of Organizational Culture ad Leadership Performance on PR Professional's Job Satisfaction: Testing The Joint Mediating Effect of Engagement and Trust. *Public Relation Review*.
- Mickson, M. K., & Anlesinya, A. (2019). Enhancing Job Satisfaction among Local Government Servant in Ghana. *International Journal of Public Leadership*. 16, 1-16.
- Moon, H. K., & Choi, B. K. (2014). How an Organization's Ethical Climate Contributes to Customer Satisfaction and Finansial Performance: Perceived Organizational Innovation Perspective. *European Journal of Innovation Management*.
- Obuobisa-Darko, T. (2020). Leader's Behavior as a Determinant of Employee Performance in Ghana: The Mediating Role of Employee Engagement. *Public Organization Review*.
- Oponstax, & Rice. (2019). Organizational Behavior.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., Okumus, F. (2021). The Effect of Servant Leadership on Hotel Employee's Behavioral Consequences: Work Engagement versus Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. 97.
- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived Organizational Culture and Engagement: The Mediating Role of Authenticity. *Journal of Managerial Psychology*.
- Robbins, & Judge. (2012). Organizational Behavior. *Pearson*
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy Work Investment, Personality, and Organizational Climate. *Journal of Managerial Psychology*. 31, 1057-1073.
- Sukawati, H., Widyawati., & Sulmiah (2024). Budaya Organisasi dan Inovasi Pelayanan terhadap Efektivitas Pelayanan di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros. *Jurnal Administrasi Negara*.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). Organizational Culture and Leadership. *In the Jossey-Bass Business & Management Series*.
- Sharma, S., Prakash, G., Kumar, A., Mussada, E. K., Antony, J., & Luthra, S. (2021). Analysing The Relationship of Adaption of Green Culture, Innovation, Green Performance for Achieving Sustainability: Mediating Role of Employee Commitment. *Journal of Cleaner Production*.

- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Grazino, D. (2020). Green Innovation and Environmental Performance: The Role of Green Transformational Leadership and Green Human Resource Management. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Soliman, M., Di Virgilio, F., Figueiredo, R., & Sousa, M. J. (2021). The Impact of Workplace Spirituality on Lecturer's Attitudes in Tourism and Hospitality Higher Education Institutions. *Tourism Management Perspective*. 38.
- Suhartanto, D., Dean, D., Nansuri, R., & Triyuni, N. N. (2018). The Link between Tourism Involvement and Service Performance: Evidence from Frontline Retail Employees. *Journal of Business Research*. 83, 130-137.
- Tuffaha, M. (2020). The Determinants of Employee's Performance: A Literature Review. *Journal of Economics and Management Sciences*. 3, 14.
- Ulrich, D., Allen, J., Brickbank, W., Yonger, J., & Nyman, M. (2020). *HR Transformation: Building Human Resource from The Outside In*. McGraw-Hill Education.
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader Humility, Team Humility, and Employee Creative Performance: The Moderating Roles of Task Dependence and Competitive Climate. *Tourism Management*. 81, 104-170.
- Yoopetch, C., Nimsai, S., & Kongarchapatara, B. (2021). The Effects of Employee Learning, Knowledge, Benefits, and Satisfaction on Employee Performance and Career Growth in The Hospitality Industry. *Sustainability (Switzerland)*. 13.