

**ANALISIS PERAN *MENTAL HEALTH SUPPORT IN WORKPLACE*
SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN *DIVERSITY, EQUITY*
& *INCLUSION (DEI)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Senyum World Hotel)**

SKRIPSI



Oleh

JA'FAR AUNILLAH

NIM: 210501110210

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2025

**ANALISIS PERAN *MENTAL HEALTH SUPPORT IN
WORKPLACE* SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
TRANSAKSIONAL DAN *DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION
(DEI)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
(Studi Pada Senyum World Hotel)

SKRIPSI

Diajukan Kepada: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
Memenuhi Salah Satu Peryaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh

JA'FAR AUNILLAH

NIM: 210501110210

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

10/06/25, 11.18

Print Persetujuan

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS PERAN MENTAL HEALTH SUPPORT IN
WORKPLACE SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN (TRANFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL) *DAN DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION
(DEI)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA
SENYUM WORLD HOTEL)**

SKRIPSI

Oleh

Ja'far Aunillah

NIM : 210501110210

Telah Disetujui Pada Tanggal 7 Juni 2025

Dosen Pembimbing,**Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si****NIP. 197202122003121003**

LEMBAR PENGESAHAN

15/07/25, 20.33

Print Pengesahan

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS PERAN *MENTAL HEALTH SUPPORT IN*
WORKPLACE SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH GAYA
 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL
 DAN *DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION (DEI)* TERHADAP
 KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Senyum World Hotel)**

SKRIPSI

Oleh

JA'FAR AUNILLAH

NIM : 210501110210

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
 Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
 Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
 Pada 24 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., MM

NIP. 197311172005011003

2 Anggota Penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM

NIP. 19750426201608012042

3 Sekretaris Penguji

Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

NIP. 197202122003121003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,

**Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM**

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ja'far Aunillah

NIM : 210501110210

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

Analisis Peran *Mental Health Support in Workplace* Sebagai Pemediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan (Tranformasional dan Transaksional) Dan *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Senyum World Hotel) adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan aau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan seenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Juni 2025

Hormat saya,



Ja'far Aunillah

NIM 210501110210

LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur yang mendalam kepada Allah SWT atas segala rahmat dan petunjuk-Nya, penelitian ini akhirnya dapat diselesaikan dengan lancar. Salawat dan salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, teladan abadi bagi seluruh umat manusia.

Skripsi ini saya persembahkan sebagai wujud rasa syukur dan cinta kepada:

1. Salah satu Guru di Pacet, Ibu penulis, Eva Myryem namanya. Keningnya menempel di sajadah dan nama penulis dilangitkannya. Setiap pencapaian yang diraih penulis hingga saat ini merupakan buah dari peran serta doa yang telah engkau berikan. *Jazakumullah katsir*, Aamiin.
2. Laki-laki yang dulu sempat bercita-cita menyekolahkan penulis ke Pakistan. Almarhum Muzayyin, *my Bop*. Meskipun tak jadi ke Pakistan, anakmu sekarang tubuh dengan baik. Terima kasih atas nasihat-nasihat lama yang sempat kau berikan, seluruh kebaikanmu saat hidup memberikan kontribusi nyata kepada penulis.
3. Keluarga kecil penulis yang sederhana, saudara sedarah, Zayna dan Fathin. Kakak yang dulu sering membully kalian, kini sudah sampai di titik ini.
4. Paman penulis, Dr. Sa'ad Ibrahim, M.A., yang tak hanya menyediakan tempat untuk beristirahat, tapi juga menjadi tumpuan semangat kala lelah melanda. Terima kasih atas segala kebaikan, perhatian, dan dukungan yang tak pernah putus selama masa studi penulis.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi, khususnya dosen pembimbing saya Ibu Vivin Maharani, SE., MM yang selalu sabar dan penuh dedikasi telah membimbing, mengarahkan, serta memberi motivasi dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih juga kepada seluruh dosen yang telah berbagi ilmu dan wawasan selama masa perkuliahan, yang menjadi bekal berharga dalam perjalanan akademik saya. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan terbaik.

HALAMAN MOTTO

“Tujuan pendidikan itu untuk mempertajam kecerdasan, memperkuat kemauan, dan memperhalus perasaan”

(Tan Malaka)

“Kau akan berhasil dalam setiap pelajaran, dan kau harus percaya akan berhasil, dan berhasillah Kau; anggap semua pelajaran mudah, dan semua pelajaran akan mudah; jangan takut pada pelajaran apapun, karena ketakutan itu sendiri kebodohan awal yang akan membodohkan semua”

(Pramoedya Ananta Toer)

“Apa material paling mahal di dunia? tangis bangga ayah ibumu”

(Jombang Santani Khairen)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian sebagai persyaratan menyelesaikan studi strata 1 dan mendapatkan gelar Sarjana Manajemen dengan judul “Analisis Peran *Mental health support in Workplace* Sebagai Pemediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Senyum World Hotel)”. Shalawat dan salam semoga tersampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari zaman jahiliyyah menuju zaman ilmiyyah dan semoga syafaat-Nya sampai kepada kita aamiin. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini (skripsi) tidak akan selesai tanpa arahan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Eva Myryem, Ibu penulis yang dengan sabar dan cinta tanpa batas mendampingi setiap langkahku. Terima kasih atas peluh yang kau sembunyikan dan doa yang tak henti kau langitkan.
2. Almarhum Muzayyin, Ayah penulis, meskipun kita tak lagi bisa bertukar cerita, nasihat-nasihat lamamu masih tinggal dalam ingatan. Terima kasih telah membisikkan mimpi tentang Pakistan itu.
3. Dr. Sa’ad Ibrahim, M.A., PSaman yang dengan penuh kasih dan kemurahan hati telah memberikan tempat bernaung selama masa perkuliahan. Terima kasih atas setiap kemudahan yang diberikan.
4. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Dr. H. Misbahul Munir, Lc. M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Muhammad Sulhan, SE., M.M dan Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Dr. Vivin Maharani, Msi., M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu ada kapanpun dan dimanapun ketika penulis kehilangan arah, semoga selalu diberikan kesehatan dan dimudahkan urusannya.

8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
9. Akhdan, Agung, David, Farel, Ilma. Terima kasih telah menjadi teman perjalanan penulis sejak awal perkuliahan hingga hari ini. Terima kasih juga telah menemani dan membantu penulis dalam proses penulisan skripsi ini, baik dengan dukungan, candaan, maupun kehadiran yang selalu menguatkan. Mungkin 10 atau 15 tahun dari sekarang kabar kita akan mulai jarang terdengar, penulis berharap kalian menjalani hidup ini dengan baik dan meraih cita-cita yang dulu pernah kalian ceritakan.
10. Atira, Candra, Iqi, Yahya, teman-teman Manajemen 2021, Radhika, BESMA dan DEMA FE. Terima kasih telah kebersamaan penulis dalam perjalanan ini, khususnya dalam pengembangan diri di luar aspek akademik.
11. Seluruh responden dan partisipan atas waktu dan informasi yang telah diberikan, sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik..
12. Dan yang terakhir, untuk penulis, Ja'far Aunillah. Terima kasih sudah bertahan sejauh ini. Kamu hebat, mau terus belajar, mencari tahu, dan mendengarkan pendapat orang lain. Kamu melewati semuanya dengan baik, langkah demi langkah. Walau tak selalu terlihat sempurna, tapi setiap usahamu adalah jejak bermakna. Bahkan saat harus mengorbankan waktu istirahat dan kebutuhan diri, kamu terus berjuang. Mungkin dunia belum melihatmu, tapi kamu bisa melihat dirimu sendiri dengan segala cara hidup yang kamu pilih. Sampai jumpa di kabar baik, yang sedang kamu usahakan hari ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memerlukan penyempurnaan dan pengembangan lebih lanjut. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan penulis demi perbaikan skripsi ini dan penelitian selanjutnya. Semoga penelitian ini, dapat memberikan kontribusi dan manfaat baik secara teoritis dan praktis.

Malang, 05 April 2025

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
المخلص	xvii
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Rumusan masalah	7
1.3 Tujuan penelitian	8
1.4 Manfaat penelitian	8
BAB II	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian terdahulu	10
2.2 Kajian Teori	15
2.2.1 Grand teori	15
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	16
2.2.3 Kepemimpinan Transaksional.....	17
2.2.4 <i>Diversity, Equity & Inclusion</i>	19
2.2.5 <i>Mental Health Support in Workplace</i>	23

2.2.6	Kinerja Karyawan.....	27
2.3	Hubungan Antar Variabel.....	32
2.3.1	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	32
2.3.2	Pengaruh DEI terhadap kinerja karyawan	32
2.3.3	Pengaruh kepemimpinan terhadap <i>mental health support in workplace</i>	33
2.3.4	Pengaruh DEI terhadap <i>Mental health support in workplace</i>	33
2.3.5	Pengaruh <i>Mental health support in workplace</i> terhadap kinerja karyawan	34
2.3.6	Kerangka Konseptual.....	34
2.3.7	Hipotesis	35
BAB III		36
METODE PENELITIAN		36
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian	36
3.2	Lokasi Penelitian.....	36
3.3	Populasi dan Sampel.....	36
3.3.1	Populasi.....	36
3.3.2	Teknik Sampling	36
3.4	Data dan Jenis Data.....	37
3.5	Teknik Pengambilan Data	38
3.6	Operasional Variabel.....	39
3.7	Metode Analisis Data.....	41
3.7.1	Analisis Deskriptif	41
3.7.2	Pengolahan Data	41
3.8	Inner dan <i>Outer Model</i>	41
3.8.1	<i>Outer Model (Measurement Model)</i>	41
3.8.2	Structural Model (Inner Model).....	42
3.8.3	Uji Mediasi	43
BAB IV		44
HASIL DAN PEMBAHASAN		44
4.1.	Profil Senyum World Hotel.....	44
4.1.1	Gambaran Umum Senyum World Hotel	44
4.1.2	Visi & Misi Senyum World Hotel.....	45
4.1.3	Struktur Organisasi Senyum World Hotel.....	45
4.2.	Analisis Deskriptif	45
4.2.1	Gambaran Umum Responden	45
4.2.2	Karakteristik Responden.....	46

4.2.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	47
4.3.	Hasil Uji Analisis Data SEM PLS	52
4.3.1	Uji Validitas dengan <i>Convergent validity</i>	52
4.3.2	Uji Validitas dengan <i>Diskriminan Validity</i>	57
4.3.3	Uji Reabilitas	59
4.3.4	<i>R-Square</i>	61
4.3.5	<i>Path Coefficient</i>	62
4.3.6	<i>F-Square</i>	63
4.3.7	Uji Mediasi	65
4.4.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	65
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	65
4.4.2	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan.....	67
4.4.3	Pengaruh <i>Diversity, Equity & Inclusion (DEI)</i> Terhadap Kinerja Karyawan	68
4.4.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Mental Health Support in Workplace</i>	70
4.4.5	Pengaruh <i>Diversity, Equity & Inclusion (DEI)</i> Terhadap <i>Mental Health Support in Workplace</i>	71
4.4.6	<i>Mental Health Support in Workplace</i> Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	73
4.4.7	<i>Mental Health Support in Workplace</i> Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan.....	74
4.4.8	<i>Mental Health Support in Workplace</i> Memediasi Pengaruh <i>Diversity, Equity & Inclusion (DEI)</i> Terhadap Kinerja Karyawan	76
BAB V		78
PENUTUP		78
5.1.	Kesimpulan	78
5.2.	Saran	79
DAFTAR PUSTAKA		80
LAMPIRAN		87

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data pengunjung pariwisata di Kota Batu.....	5
Tabel 1. 2 Jumlah Pengunjung Senyum World Hotel	5
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	10
Tabel 2. 2 Perbedaan dan Persamaan	14
Tabel 3. 1 Jumlah Karyawan yang diambil.....	37
Tabel 3. 2 Skala Likert	38
Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel	39
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	46
Tabel 4. 2 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional	47
Tabel 4. 3 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transaksional	48
Tabel 4. 4 Deskripsi Jawaban Responden Variabel <i>Diversity, Equity & Inclusion (DEI)</i>	49
Tabel 4. 5 Deskripsi Jawaban Responden Variabel <i>Mental health support in Workplace</i>	50
Tabel 4. 6 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan	51
Tabel 4. 7 Uji <i>Loading Factor (Running Pertama)</i>	53
Tabel 4. 8 Uji <i>Loading Factor (Runing Kedua)</i>	54
Tabel 4. 9 Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	56
Tabel 4. 10 Nilai <i>Fornell-Lacker Criterion</i>	57
Tabel 4. 11 Nilai <i>Cross Loadings</i>	58
Tabel 4. 12 <i>Composite Reliability dan Cronbach Alpha Value</i>	60
Tabel 4. 13 Nilai <i>R-Square</i>	62
Tabel 4. 14 Nilai <i>Path Coefficient</i>	63
Tabel 4. 15 Nilai <i>F-Square</i>	64
Tabel 4. 16 <i>Specific Indirect Effects</i>	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka konseptual.....	34
Gambar 4. 1 Profil Senyum World Hotel	45
Gambar 4. 2 <i>Outer Model (Running Pertama)</i>	52
Gambar 4. 3 <i>Loading Factor (Running Kedua)</i>	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	87
Lampiran 2 Jawaban Responden.....	89
Lampiran 3 Dokumentasi Kuesioner	98
Lampiran 4 Hasil Olah Data Smart PLS 3.....	99
Lampiran 5 Rekap Bimbingan	102
Lampiran 6 Surat Bebas Plagiarisme	103
Lampiran 7 Biodata Peneliti	104

ABSTRAK

Aunillah, J. 2025. SKRIPSI. “Analisis Peran *Mental health support in Workplace* sebagai Pemediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Senyum World Hotel).”

Pembimbing: Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

Kata Kunci: leadership, DEI, *mental health support in workplace*, kinerja karyawan

Di tengah dinamika industri pariwisata pasca-pandemi, perusahaan dituntut untuk meningkatkan produktivitas guna mempertahankan daya saing. Kinerja karyawan sebagai indikator utama keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, termasuk gaya kepemimpinan, penerapan prinsip *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)*, serta dukungan kesehatan mental di tempat kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan, serta menguji pengaruh DEI terhadap kinerja karyawan di Senyum World Hotel. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis peran mediasi dukungan *Mental health support in workplace* dalam hubungan antara kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan DEI terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode probability sampling melalui teknik simple random sampling. Jumlah responden sebanyak 67 karyawan Senyum World Hotel, dengan data dikumpulkan melalui kuesioner Google Form dan dianalisis menggunakan Smart PLS 3.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan DEI berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja maupun dukungan kesehatan mental di tempat kerja. Sementara itu, dukungan mental health tidak berperan sebagai mediator yang signifikan antara variabel bebas dan kinerja karyawan, yang kemungkinan disebabkan oleh belum optimalnya implementasi program kesehatan mental di lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya organisasi, penerapan prinsip DEI secara menyeluruh, serta pengembangan program dukungan kesehatan mental yang berkelanjutan untuk mendorong produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

ABSTRACT

Aunillah, J. 2025. SKRIPSI. "Analysis of the Role of Mental health support in the Workplace as a Mediator of the Influence of Transformational, Transactional and Diversity, Equity & Inclusion (DEI) Leadership Styles on Employee Performance (Study at Senyum World Hotel)."

Advisor: Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

Keywords: leadership, DEI, mental health support in the workplace, Employee Performance

In the midst of the post-pandemic tourism industry dynamics, companies are required to increase productivity in order to maintain competitiveness. Employee Performance, as the main indicator of organizational success, is influenced by various internal factors, including leadership style, the implementation of Diversity, Equity & Inclusion (DEI) principles, and Mental health support in the workplace. This study aims to test and analyze the influence of transactional and transformational leadership on Employee Performance, as well as to test the influence of DEI on Employee Performance at Senyum World Hotel. Additionally, this study seeks to analyze the mediating role of Mental health support in the workplace in the relationship between transactional leadership, transformational leadership, and DEI on Employee Performance.

This study uses a descriptive quantitative approach with probability sampling through simple random sampling. The number of respondents was 67 employees of Senyum World Hotel, with data collected through a Google Form questionnaire and analyzed using Smart PLS 3.0.

The results indicate that transactional leadership style and DEI have a positive and significant impact on Employee Performance. Conversely, transformational leadership does not show a significant impact on performance or Mental health support in the workplace. Meanwhile, Mental health support does not act as a significant mediator between the independent variables and Employee Performance, which may be due to the insufficient implementation of mental health programs in the workplace. These findings emphasize the importance of strengthening leadership styles aligned with organizational culture, fully implementing DEI principles, and developing sustainable Mental health support programs to enhance employee productivity and well-being.

الملخص

عون الله، ج. 2025. رسالة جامعية
 تحليل دور الدعم الصحي النفسي في مكان العمل كوسيط لتأثير أسلوب القيادة التحويلية والتبادلية والتنوع
 ". (على أداء الموظفين (دراسة على فندق سنيم وورلد) (DEI) والإنصاف والشمول
 المستشار: البروفيسور د. أحمد ساني سوبريانتو، ماجستير
 الكلمات المفتاحية: القيادة، مبادرة التنمية البشرية، دعم الصحة النفسية في مكان العمل، أداء الموظفين

في ظل الديناميكيات التي تشهدها صناعة السياحة في مرحلة ما بعد الجائحة، يتعين على الشركات تحسين إنتاجيتها للحفاظ على قدرتها التنافسية. يؤثر أداء الموظفين، باعتباره المؤشر الرئيسي لنجاح المؤسسة، على العديد من العوامل الداخلية، بما ودعم الصحة العقلية في مكان العمل. تهدف هذه (DEI) في ذلك أسلوب القيادة، وتطبيق مبادئ التنوع والإنصاف والشمول على أداء الموظفين. الدراسة إلى اختبار وتحليل تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على أداء الموظفين، وكذلك اختبار تأثير بالإضافة إلى ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الدعم الصحي النفسي في مكان Senyum World Hotel. في فندق على أداء الموظفين DEI العمل كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، و

تستخدم هذه الدراسة نهجًا كميًا وصفيًا مع طريقة أخذ العينات الاحتمالية من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. بلغ Google Form وتم جمع البيانات من خلال استبيان Senyum World Hotel، عدد المشاركين 67 موظفًا في فندق Smart PLS 3.0. وتحليلها باستخدام

لهما تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين. على العكس من ذلك، لم DEI أظهرت نتائج البحث أن أسلوب القيادة التبادلية و تظهر القيادة التحويلية تأثيرًا هامًا على الأداء أو الدعم الصحي النفسي في مكان العمل. في حين أن الدعم الصحي النفسي لا يلعب دورًا هامًا كوسيط بين المتغيرات المستقلة وأداء الموظفين، وهو ما قد يرجع إلى عدم كفاية تنفيذ برامج الصحة النفسية بشكل DEI في بيئة العمل. تؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز أسلوب القيادة المتوافق مع ثقافة المنظمة، وتطبيق مبادئ شامل، وتطوير برامج دعم الصحة العقلية المستدامة لتعزيز إنتاجية ورفاهية الموظفين

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, perusahaan di sektor pariwisata di seluruh dunia harus menghadapi tuntutan untuk terus meningkatkan produktivitas guna mempertahankan daya saing. Produktivitas yang tinggi menjadi salah satu tolok ukur utama kesuksesan bisnis, dan faktor-faktor internal seperti kepemimpinan, keberagaman, serta inklusi di tempat kerja memainkan peran penting dalam mencapainya. Menurut teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Avolio, (2007), pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih tinggi melalui pendekatan inspiratif dan personal. Pemimpin dengan orientasi inklusif tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada kesejahteraan setiap anggota tim, menciptakan iklim kerja yang memungkinkan kontribusi maksimal dari setiap individu. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan, mendorong, dan mengatur semua elemen dalam kelompok atau organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang optimal (Herlina *et al.*, 2019).

Suatu organisasi dapat berfungsi dengan baik jika peran kepemimpinan dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Di sisi lain, ketidaksesuaian pelaksanaan peran kepemimpinan dengan ketentuan yang ada berpotensi menimbulkan gangguan, termasuk penurunan produktivitas bawahan. Priyono, (2017) menyatakan bahwa Jika seseorang menghasilkan pekerjaan yang memenuhi standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi, maka orang tersebut dianggap memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya, jika tidak memenuhi standar, kinerjanya dianggap kurang memuaskan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian lebih dalam pengelolaan sumber daya manusia agar dapat menghasilkan karyawan yang berkinerja tinggi. Dalam proses pengelolaan ini, perusahaan harus memahami dan memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik yang bersifat internal, seperti motivasi kerja, kemampuan, dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, maupun yang bersifat eksternal, seperti desain pekerjaan dan lingkungan kerja.

Beberapa penelitian mengkaji gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah dilakukan, diantaranya dilakukan oleh Ausat. A.M, Suherlan, Peirisal T, (2022) yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang baik dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Demikian pula dengan komitmen organisasi terhadap kinerja. Komitmen organisasi, di sisi lain, tampaknya tidak menjadi variabel mediasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Kesimpulan: Meskipun kepemimpinan transformasional dapat memberikan efek yang menguntungkan bagi karyawan seperti komitmen dan keintiman, penting untuk diingat bahwa selama pandemi Covid-19 saat ini, karyawan membutuhkan penghasilan yang layak dari pekerjaan mereka. Selanjutnya, penelitian dari Ramadhani & Indawati (2021) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional dari pemimpin perusahaan berjalan dengan baik, dan karyawan juga memiliki otonomi kerja yang sangat baik pada diri mereka sendiri dan hal ini membantu mereka meningkatkan kinerja untuk menyelesaikan pekerjaan mereka di perusahaan. Perusahaan harus membiarkan karyawan melakukan evaluasi setiap bulan dan terus meningkatkan sistem kerja yang baru untuk meningkatkan kinerja mereka. Selanjutnya. Penelitian Herdiyanti, Setiawan M (2010) mengungkapkan bahwa *gaya* kepemimpinan yang memadukan orientasi tugas dan karyawan tidak hanya mendorong kinerja yang lebih baik, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja sekaligus memperkuat korelasi antara kedua variabel tersebut. Di sisi lain, hasil penelitian Ode *et al.*, (2019) menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan, yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif secara substansial dapat meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan hasil yang signifikan, kontribusi yang diberikan oleh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bervariasi tergantung pada konteks organisasi yang diteliti. Sebaliknya, penelitian Faqih & Ekowati (2024) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Dalam konteks ini, konsep keragaman, kesetaraan, dan inklusi *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* semakin mendapat perhatian global sebagai faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Berdasarkan teori ekuitas dari Adams (1963), karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dan dihargai tanpa diskriminasi berdasarkan latar belakang akan memiliki komitmen lebih

tinggi terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Beberapa penelitian telah menyoroti pengaruh *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang beragam, baik yang signifikan maupun yang tidak signifikan. Penelitian Ahmad & Ur Rahman (2019) menemukan bahwa keragaman usia; keragaman gender dan keragaman etnis memiliki hubungan negatif terhadap kinerja karyawan. Keragaman pengalaman berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, keragaman, kesetaraan, dan inklusi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Mulyanti *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa inisiatif DEI secara umum berdampak positif terhadap kinerja karyawan, dengan keberagaman meningkatkan kreativitas dan inovasi, sedangkan kesetaraan dan inklusi meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan. Penelitian oleh Winantian *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa keragaman usia berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan keragaman gender tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan, keragaman usia dan gender berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Mental health support in workplace telah menjadi isu kritis yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas. Menurut laporan WHO (2022), lebih dari 15% pekerja global mengalami masalah *mental health* yang berdampak langsung pada produktivitas mereka. Lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung *mental health* karyawan mampu menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan produktif. Selain itu, teori Demerouti & Bakker (2011) menyebutkan bahwa kesejahteraan mental karyawan adalah salah satu sumber daya penting yang dapat membantu mengimbangi tuntutan pekerjaan yang tinggi. *Mental health support in workplace* juga memainkan peran penting sebagai faktor mediasi yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan yang inklusif dan kinerja karyawan, serta antara penerapan DEI dan kinerja individu. Ini berarti bahwa lingkungan kerja yang memperhatikan *mental health* karyawan, terutama di bawah kepemimpinan yang inklusif. Penelitian dari Lu *et al.*, (2022) menemukan bahwa *mental health* karyawan berdampak positif terhadap kinerja, dan hubungan tersebut dimediasi oleh perilaku inovatif dan keterlibatan kerja. Temuan ini tidak hanya memperkaya pengetahuan disiplin ilmu tentang *mental health* dalam lingkungan ekonomi yang sedang berkembang, tetapi juga memperluas implikasi dari *Mental Health*, perilaku inovatif, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pekerjaan.

Penelitian yang berkaitan dengan *mental health* karyawan menunjukkan hasil yang beragam terkait dengan berbagai faktor organisasi. Diantaranya, penelitian oleh

Subhi & Praningrum (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *mental health* karyawan, sedangkan tuntutan pekerjaan memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan. Selain itu, keterikatan kerja berperan sebagai variabel mediasi, di mana keterikatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *mental health*, dan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif dan tuntutan pekerjaan terhadap *mental health* karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Syahda & Handoyo (2022) mengenai pengaruh *servant leadership* dan regulasi emosi terhadap kesejahteraan psikologis pada karyawan yang terdampak pandemi Covid-19 mengungkapkan bahwa regulasi emosi berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis, sedangkan *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* dan psychological well-being secara simultan. Dari penelitian-penelitian tersebut, meskipun beberapa faktor seperti regulasi emosi dan kepemimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap *mental health* karyawan, namun tuntutan pekerjaan tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan di semua konteks. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi tertentu mungkin memainkan peran penting dalam mendukung *mental health* karyawan, tergantung pada situasi dan lingkungan kerja.

Wisata merupakan kegiatan bepergian, baik secara perorangan maupun kolektif, ke suatu lokasi tertentu dengan tujuan hiburan. Aktivitas ini memerlukan pengeluaran finansial dan umumnya dilakukan dalam durasi terbatas. Salah satu destinasi unggulan di Indonesia adalah Kota Batu, yang menarik minat wisatawan domestik maupun internasional berkat pesona alamnya dan udara pegunungan yang segar. Pemandangan yang mempesona, dengan pegunungan, hutan, dan lembah, menawarkan suasana tenang yang cocok untuk relaksasi dan rekreasi. Selain itu, Kota Batu memiliki berbagai macam tempat wisata yang dapat dinikmati oleh wisatawan dari segala usia, seperti taman hiburan populer Jawa Timur Park, Eco Green Park, dan Batu Night Spectacular, hingga tempat wisata alam seperti Air Terjun Coban Rondo dan Gunung Panderman. Keragaman tempat wisata ini menjadikan Kota Batu sebagai destinasi ideal untuk liburan keluarga, wisata edukasi, hingga wisata petualangan. Selain tempat wisatanya, akses menuju Kota Batu juga mudah, karena letaknya yang dekat dengan Kota Malang dan didukung infrastruktur jalan yang baik. Fasilitasnya pun lengkap, mulai dari penginapan yang bervariasi, restoran dengan beragam pilihan

kuliner, hingga layanan kesehatan dan pusat perbelanjaan yang membuat wisatawan merasa nyaman dan betah. Kota Batu juga aktif mengembangkan pariwisata dengan memperbaiki infrastruktur dan mengadakan berbagai event tahunan, seperti Festival Bunga dan kegiatan budaya lainnya yang menarik minat pengunjung. Semua faktor tersebut membuat Kota Batu menjadi destinasi yang menarik bagi wisatawan lokal maupun mancanegara.

Tabel 1. 1 Data pengunjung pariwisata di Kota Batu

Tahun	Jumlah pengunjung
2018	5,644,168
2019	6,047,460
2020	1 898 837
2021	3,029,708
2022	7,096,034

Sumber: BPS Kota Batu tahun 2018-2022

Tabel 1. 2Jumlah Pengunjung Senyum World Hotel

Tahun	Jumlah Pengunjung Senyum World Hotel
2019	5,354 pengunjung
2020	1,538 pengunjung
2021	1,668 pengunjung
2022	3,935 pengunjung

Sumber: Grand Manajer Hotel Senyum World

Provinsi Jawa Timur, khususnya Kota Batu, telah menjadi salah satu tujuan wisata favorit. Dengan keindahan alam dan kekayaan kesenian tradisionalnya seperti campursari dan kuda lumping, Kota Batu dikenal dengan sebutan “Kota Wisata”. Berdasarkan data di atas, jumlah pengunjung tempat wisata dan wisata oleh-oleh di Kota Batu mengalami fluktuasi dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2018, terdapat 5.644.168 pengunjung yang datang, dan angka tersebut meningkat menjadi 6.047.460 pengunjung pada tahun 2019. Namun, pada tahun 2020 terjadi penurunan drastis menjadi 1.898.837 pengunjung akibat pandemi COVID-19 yang berdampak pada sektor pariwisata. Pada tahun 2021, jumlah pengunjung kembali naik menjadi 3.029.708 orang, seiring dengan pelonggaran pembatasan sosial dan pulihnya industri pariwisata. Pada tahun 2022, sektor pariwisata di Kota Batu kembali pulih secara signifikan dengan lonjakan pengunjung mencapai 7.096.034 orang, mencatatkan angka tertinggi selama lima tahun terakhir.

Sementara itu, data dari Senyum World Hotel, salah satu hotel yang menjadi bagian dari sektor pariwisata di Kota Batu, juga mencerminkan tren yang serupa. Pada tahun 2019, hotel ini mencatat 5,354 pengunjung. Namun, pada tahun 2020, jumlah pengunjung turun drastis menjadi hanya 1,538 pengunjung akibat pandemi. Pada tahun 2021, angka tersebut kembali meningkat menjadi 1,668 pengunjung, dan pada tahun 2022, hotel ini berhasil mencatatkan pemulihan dengan jumlah pengunjung sebanyak 3,935 orang. Data ini menunjukkan peran penting sektor pariwisata, termasuk industri perhotelan, dalam mendukung perekonomian Kota Batu serta daya tariknya sebagai destinasi wisata utama di Jawa Timur. Pariwisata juga berperan penting dalam pembangunan dan pengembangan daerah yang memiliki potensi wisata. Indonesia dengan berbagai kota besar yang menarik bagi wisatawan tidak hanya mengandalkan atraksi wisata alam dan budaya, namun juga fasilitas pendukung, seperti amenitas perhotelan. Industri perhotelan berkembang pesat seiring dengan meningkatnya permintaan wisatawan akan akomodasi yang berkualitas. Sebagai bagian dari industri perhotelan, hotel menawarkan pelayanan yang mengedepankan keramahan. Tidak hanya untuk wisatawan, hotel juga dimanfaatkan untuk berbagai kegiatan lain, seperti bisnis, seminar, dan acara lainnya.

Senyum World Hotel adalah hotel bintang 4 dengan total 116 kamar yang memiliki akses langsung ke Jawa Timur Park 3, salah satu destinasi wisata unggulan di Kota Batu. Hotel ini telah mendapatkan sertifikasi CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Environmental Sustainability*) yang menjamin kebersihan, kesehatan, keselamatan, serta kelestarian lingkungan bagi para tamu. CHSE, menurut Kemenparekraf, adalah sertifikasi untuk memberikan jaminan kepada wisatawan terhadap pelaksanaan standar pariwisata yang aman dan sehat. Dengan demikian, hotel ini layak masuk dalam daftar tujuan traveling Anda. Mengusung konsep "*Memory and Entertainment*," setiap lantai hotel ini menghadirkan tema unik yang diadaptasi dari budaya delapan negara berbeda, seperti Indonesia, Jepang, China, Yunani, Maroko, Afrika, Meksiko, dan Eropa. Konsep ini terbagi antara dua gedung, yaitu *Green Building* dan *Thematic Building*. Bagi tamu yang ingin merasakan atmosfer delapan negara berbeda, gedung Thematic adalah pilihan ideal. Dari ornamen tradisional Indonesia, nuansa samurai Jepang, hingga patung singa khas Afrika, setiap lantainya memberikan pengalaman unik.

Hotel ini menyediakan berbagai tipe kamar, seperti *Deluxe*, *Deluxe Thematic*, *Deluxe Triple*, *Junior Suite*, *Europe*, *Executive*, dan *Family Suite*, dengan kenyamanan

bertaraf internasional. Selain itu, fasilitas unggulan seperti *swimming pool*, *kids pool*, *gym*, *library*, *playground*, *mini golf*, *wall climbing*, *ninja adventure*, dan banyak lagi, melengkapi pengalaman menginap Anda. Bagi tamu yang menginginkan sarapan, tersedia pilihan kamar dengan fasilitas *room breakfast*, sering kali disertai promo menarik. Dengan konsep "portal dimensi antarnegara," Senyum World Hotel tidak hanya menawarkan pengalaman menginap, tetapi juga perjalanan budaya yang mengesankan. Sebagai bagian dari destinasi baru di lingkungan Jawa Timur Park 3, hotel ini berpotensi menjadi pemimpin pasar dan pusat bisnis berskala internasional di industri perhotelan. Nama "Senyum," yang mencerminkan kebahagiaan, menjadi simbol pengalaman tak terlupakan bagi setiap tamu yang berkunjung.

Industri perhotelan di Indonesia, khususnya di destinasi wisata seperti Kota Batu, mengalami dinamika yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir, terutama setelah pandemi COVID-19. Senyum World Hotel, sebagai salah satu hotel bintang empat yang terintegrasi dengan destinasi wisata populer Jawa Timur Park 3, menghadapi tantangan yang kompleks. Mulai dari fluktuasi jumlah pengunjung hingga tekanan untuk memberikan layanan berkualitas internasional di tengah kondisi kerja yang penuh tuntutan, semuanya menjadi perhatian utama. Berdasarkan data jumlah pengunjung di Kota Batu, terjadi penurunan tajam pada tahun 2020 akibat pandemi, diikuti dengan pemulihan yang cepat pada tahun 2022. Lonjakan pengunjung ini tentu menambah beban kerja karyawan, yang berpotensi mempengaruhi kinerja dan *mental health* mereka.

Fenomena ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan yang inklusif dalam menghadapi tantangan operasional pasca pandemi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan serta keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) terhadap kinerja karyawan, dengan dukungan *mental health support in workplace* sebagai mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan holistik bagi Senyum World Hotel dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inklusif dengan memperhatikan kesejahteraan mental karyawan.”.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang diatas, rumusan masalah yang akan dikaji adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Senyum World Hotel?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Senyum World Hotel?
3. Apakah *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Senyum World Hotel?
4. Apakah dukungan *mental health support in workplace* memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah dukungan *mental health support in workplace* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah dukungan *mental health support in workplace* memediasi pengaruh DEI terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di Senyum World Hotel.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Senyum World Hotel.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* terhadap kinerja karyawan di Senyum World Hotel.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *mental health support in workplace* dalam hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan di Senyum World Hotel.
5. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *mental health support in workplace* dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di Senyum World Hotel.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *mental health support in workplace* dalam hubungan antara DEI dan kinerja karyawan di Senyum World Hotel.

1.4 Manfaat penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini berupa:

- a) **Manfaat akademis**, penelitian ini akan memperkaya wawasan dan pemahaman peneliti mengenai konsep-konsep seperti kepemimpinan transformasional, transaksional, *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)*, serta *mental health support in workplace*. Hasil penelitian ini juga akan memberikan kontribusi berharga terhadap literatur akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengkaji bagaimana DEI dan *mental health support in workplace* berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan kepemimpinan yang inklusif. Penelitian ini juga berkontribusi pada pengembangan teori yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan, DEI, *mental health support in workplace*, dan kinerja karyawan, yang dapat digunakan untuk studi lanjutan.
- b) **Manfaat praktis**, dalam hal ini Senyum World Hotel, penelitian ini akan memberikan wawasan penting untuk mengevaluasi dan memperbaiki strategi kepemimpinan yang lebih inklusif guna meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga akan memberikan masukan terkait pentingnya keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, serta *mental health support in workplace*, sehingga Senyum World Hotel dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan produktif. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan kebijakan dan program yang mendukung *mental health* dan mempromosikan DEI dalam rangka meningkatkan kinerja Senyum World Hotel secara keseluruhan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian terdahulu

Penelitian ini memiliki keterhubungan dengan penelitian sebelumnya yang memiliki kesesuaian dan keterikatan dengan variable yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variable dependen Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2), *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* (X3), variable independen Kinerja Karyawan (Y) dan variabel mediasi *Mental health support in Workplace* (Z) . Adapun penelitian sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Abtiah Solihah, Munawaroh (2025) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan TI Melalui Kepuasan Kerjalis	Variabel X: Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Variabel Y: Kinerja Karyawan	Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini	Hasil analisis yang diperoleh bahwasannya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
2	Abdullah Helalat, Hakem Sharari, Jebriel Alhelalat, Rowaida Al-Aqrabawi (2025) <i>Transformational Leadership And Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement</i>	Variabel X: <i>Transformational Leadership And</i> Variabel Y: <i>Employee Performance</i> Variabel Z: <i>Work Engagement</i>	<i>The data of this research was collected from rank-and file employees working in Jordanian five-star hotels. That were cleansed and qualified for analysis using the AMOS software.</i>	<i>The results also confirm that transformational leaders can harness their skills to enhance overall organizational performance through engaging employees in the vision of their jobs.</i>
3	Amrik Singh (2024) <i>Role of Diversity and Inclusion on Employee Performance Evaluation: Tourism and Hospitality Industry</i>	Variabel X: <i>Diversity and Inclusion</i> Variabel Y: <i>Employee Performance</i>	<i>The research draws on literature and case studies to provide a comprehensive understanding of how Diversity initiatives interact with performance appraisal practices in this sector, addressing a gap in existing knowledge</i>	<i>Diversity as well as Inclusion should be integrated with the appraisal process to make employees more passionate at work, more motivated, and more productive</i>
4	Hanif Fariz	Variabel X:	<i>The study uses a</i>	<i>The results of this</i>

	Ramadhani, Ilzar Daud, Dody Pratama Marumpe, Hasanudin (2024) <i>Exploring The Role Of Mental Health: The Relationship Between Despotic Leadership, Employee Well-Being, And Job Satisfaction</i>	<i>despotic leadership and employee well-being</i> Variabel Y: job satisfaction Variabel Z: mental health	<i>quantitative approach with a sample of 207 officers who have worked for three years or more.</i>	<i>study found that despotic leadership and employee well-being have a significant influence on job satisfaction.</i>
5	Ibrahim A. Elshaer, Alaa M. S. Azazz, Yahdih Semlali, Mahmoud A. Mansour, Mohammed N. Elziny and Sameh Fayyad (2024) <i>The Nexus between Green Transformational Leadership, Employee Behavior, and Organizational Support in the Hospitality Industry</i>	Variabel X: <i>green transformational leadership</i> Variabel Y: <i>employee green behavior</i> Variabel Z: <i>green organizational support</i>	<i>Using a quantitative research approach,</i>	<i>These results contribute to the existing literature by shedding light on the mechanisms through which leadership and organizational support can promote sustainability initiatives in the hotel industry</i>
6	Anwar, M., Hamid, A., & Zuswana, A. (2024). Pengaruh Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi terhadap Kinerja Pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT XYZ	Variabel X: Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi Variabel Y: Kinerja Pegawai	Teknik Pengambilan Sampel dilakukan melalui metode proporsional random sampling menggunakan rumus Slovin sehingga direkomendasikan ukuran sampel untuk populasi 216 dengan tingkat kesalahan 0,05 adalah sekitar 140 data.	Penelitian ini menemukan bahwa Diversitas dan Inklusi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, sementara Kesetaraan berpengaruh tetapi tidak signifikan. Secara simultan, Diversitas, Kesetaraan, dan Inklusi bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai.
7	Rita Mulyanti, Zahara Tussoleha Rony, Hapzi Ali (2024) <i>The Impact of Diversity, Equity & Inclusion (DEI) Initiatives on Employee Performance</i>	Variabel X: <i>Diversity, Equity & Inclusion (DEI) Initiatives</i> Variabel Y: <i>Employee Performance</i>	Artikel ilmiah ini menggunakan tinjauan literatur terstruktur sebagai pendekatan penelitiannya.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa inisiatif DEI berdampak positif terhadap kinerja karyawan,
8	Guifang Wang, Zuraina Dato Mansor, Yee Choy Leong (2024) <i>Linking digital Leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of</i>	Variabel X: <i>Digital Leadership</i> Variabel Y: <i>Employee Digital Performance</i> Variabel Z: <i>High-Involvement Human Resource Management</i>	Survei ini menargetkan karyawan di dalam UKM dan dilakukan dengan menggunakan survei kuesioner. Pemodelan persamaan struktural (AMOS)	Hasil: Temuan di pasar digital, kepemimpinan digital meningkatkan kinerja digital karyawan dengan meningkatkan HI-HRMP dan meningkatkan kapabilitas dinamis karyawan.

	<i>high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability</i>	<i>Practice, Employee Dynamic Capability</i>	digunakan untuk analisis.	
9	Yi Tang, Yajun Zhao, Zihan Jin, Shengnan Wu 1, Zhijun Zhang, Ju Zhou 1, Ling Zhou (2024) <i>Association between Mental Health Literacy and Workplace Well-Being of Chinese Grassroots Civil Servants: The Chain Mediating Effects of Regulatory Emotional Self-Efficacy and Resilience</i>	Variabel X: Mental Health Literacy Variabel Y: Workplace Well-Being Variabel Z: Regulatory Emotional Self-Efficacy, Resilience	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebar kuisioner untuk memperoleh data.	Hasil penelitian ini mengingatkan lembaga organisasi pegawai negeri sipil akar rumput Cina bahwa meningkatkan MHL, RESE, dan ketahanan adalah jalur penting untuk mempromosikan WWB mereka.
10	Sintya Purnama Sari1, Arini Marlianarizky Azzahra, Freday Tabarudin, Intan Ratna Wati Fuad Mas'ud (2024) <i>Kesejahteraan Karyawan: Dukungan Perusahaan Terhadap Mental Health Karyawan di Tempat Kerja</i>	Variabel X: Dukungan Perusahaan terhadap <i>Mental Health</i> Variabel Y: Kesejahteraan Karyawan Variabel Z: Keseimbangan Kerja-Hidup	Artikel ilmiah ini disusun menggunakan metode <i>literature review</i>	Hasil dari tinjauan tersebut adalah bahwa kesejahteraan karyawan dapat dilihat dari ukuran yang material, namun juga dapat diukur atas hal yang non-material.
11	Aqsa Ejaz Samina Quratulain Meghna Sabharwal (2024) <i>The Conditional Effects of the Transformational Leadership Behaviors on Leaders' Emotional Exhaustion: Roles of Deep Acting and Emotional Intelligence</i>	Variabel X: Dukungan <i>Transformational Leadership Behavior</i> Variabel Y: <i>Leaders' Emotional Exhaustion: Roles of Deep Acting and Emotional Intelligence</i>	Artikel ilmiah ini disusun menggunakan metode kuantitatif	<i>The results of the regression analysis showed that deep acting behaviors mediated the relationship between transformational leadership and emotional exhaustion, but only for leaders with low levels of emotional intelligence.</i>
12	Louise Møller Pedersen, Signe Laursen, Henriette Nørmølle Buttenschøn (2023) <i>Is mental health positively associated with workplace social capital among Danish hospital employees? A multilevel study</i>	Variabel X: <i>Workplace Social Capital</i> Variabel Y: <i>Mental Health</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebar kuisioner untuk memperoleh data.	Hasil penelitian kami menyoroti bahwa kesehatan <i>Mental Health</i> karyawan rumah sakit terkait dengan modal sosial di tempat kerja. Kedua, hubungan terkuat adalah ditemukan antara menjembatani modal sosial dalam tim kerja dan <i>Mental Health</i> .
13	Bernadette Mazurek Melnyk PhD, APRN-	Variabel X: <i>Lifestyle</i>	<i>Methods: A random sample of</i>	<i>IPs are experiencing the negative impact of</i>

	CNP, FAANP, FNAP, FAAN, Andreanna Pavan Hsieh MPH, Jinjian Mu PhD, Devin A. Jopp EdD, Sara Miller MBA, CAE, PMP (2023) <i>Associations among infection prevention professionals' mental/physical health, lifestyle behaviors, shift length, race, and workplace wellness support during COVID-19</i>	<i>Behaviors, Shift Length</i> Variabel Y: <i>Mental/Physical Health</i> Variabel Z: <i>Workplace Wellness Support</i>	<i>Association for Professionals in Infection Control and Epidemiology members (6,000) were emailed a survey assessing mental and physical well-being, lifestyle behaviors, and perceived worksite wellness support.</i>	<i>the COVID-19 pandemic, with the highest burnout rate (65%). Organizational well-being support and shorter working hours were shown to improve well-being, while long working hours worsened physical and mental health. Organizations need to improve systems and support workforce well-being.</i>
14	Dr Nidhi Oswal, Dr. Shabnam Siddiqui, Dr Meena Sunildutt Sharma, Dr Sangeetha P, Dr. Aarti Sharma (2023) <i>Diversity Equity, And Inclusion In The Workplace: Assessing The Impact On Organizational Performance</i>	Variabel X: <i>Diversity, Equity, And Inclusion In The Workplace</i> Variabel Y: <i>Organizational Performance</i>	Desain penelitian adalah pendekatan metode campuran, menggabungkan metodologi kuantitatif dan kualitatif.	Temuan penelitian ini menggarisbawahi potensi transformatif dari inisiatif DEI dalam membentuk kesuksesan dan ketahanan organisasi dalam menghadapi lanskap global yang terus berkembang.
15	Hendrick, Agus Zul, Sri Bintang. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka	Variabel X: <i>Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja</i> Variabel Y: <i>Kinerja karyawan</i>	Penelitian ini merupakan model penelitian explonatory research dengan pendekatan metode Kuantitatif.	Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka.
16	Rakhi Singh and Priyanka Sihag (2023) <i>Role of empowering leadership as a mediator between HPWPs and Gen Y employee engagement: evidence from Indian hotels</i>	Variabel X: <i>HPWPs</i> Variabel Y: <i>Gen Y employee engagement</i> Variabel Z: <i>empowering leadership</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	<i>Gen Y employees' perception of HPWPs directly explains their engagement, and EL partially mediates the link between HPWPs and Gen Y EE.</i>
17	Nurshahira Ibrahim, Azman Ismail Suleyman Demirel, Norazila Mat, Tugba Erhan (2023) <i>Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Creativity with Psychological</i>	Variabel X: <i>Transformational Leadership</i> Variabel Y: <i>Employees' Creativity</i> Variabel Z: <i>Psychological Empowerment</i>	<i>Quantitative methods were employed in this study.</i>	<i>The results of the analysis showed that psychological empowerment had an indirect effect on the impact of transformational leadership on employee creativity in the organisation under</i>

	<i>Empowerment as Mediator</i>			<i>study.</i>
18	Maureen Chiegeonu Arukwe, Justina Ifeyinwa Ejike, Lovlyn Ekeowa Kelvin-Iloafu, Chukwuebuka Ernest Nwankwo, Nkechi Caroline Nkwonta, Chiemelie Benneth Iloka (2023) <i>Influence Of Leadership Styles On Employees' Psychological Health: Mediating Role Of Mindfulness</i>	Variabel X: <i>Leadership Styles</i> a Variabel Y: <i>Employees' Psychological Health</i> Variabel Z: <i>Mindfulness</i>	<i>A quantitative study of 385 valid responses was conducted to attain these research objectives.</i>	<i>Findings indicate that laissez-faire leadership style, transactional leadership style, and transformational leadership style influence the psychological health of employees.</i>

Tabel 2. 2 Perbedaan dan Persamaan

No	Aspek Perbandingan	Penelitian	Penelitian Terdahulu
1	Judul Penelitian	Analisis Peran <i>Mental Health Support in Workplace</i> sebagai Pemediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan <i>Diversity, Equity & Inclusion (DEI)</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Senyum World Hotel)	Abtiah Solihah & Munawaroh (2025), Hanif Fariz Ramadhani dkk (2024), Rita Mulyanti dkk (2024), dkk.
2	Variabel yang Digunakan	X1: Kepemimpinan Transformasional, X2: Kepemimpinan Transaksional, X3: DEIZ: Mental Health SupportY: Kinerja Karyawan	Umumnya hanya menggunakan 1–2 variabel bebas dan 1 variabel terikat, contoh:- X: <i>Transformational Leadership</i> , Y: <i>Employee Performance</i> - X: DEI, Y: <i>Employee Performance</i> - Z (jika ada): Mental Health, Job Satisfaction, dsb.
3	Jenis Penelitian	Kuantitatif Deskriptif	Umumnya Kuantitatif (Abtiah Solihah, 2025; Hanif Fariz Ramadhani, 2024)Beberapa menggunakan <i>Literature Review</i> (Sintya, 2024; Rita Mulyanti, 2024)
4	Objek Penelitian	Senyum World Hotel (hospitality industry, Indonesia)	Umumnya: Industri perhotelan, PNS, organisasi global, atau perusahaan listrik (beragam)- Abdullah Helalat dkk: Hotel bintang 5 di Yordania- Anwar dkk: PT XYZ (listrik)- Hanif dkk: Pegawai pemerintahan
5	Sampel dan Teknik Sampling	67 karyawan <i>Probability sampling (Simple Random Sampling)</i>	Bervariasi:- Proporsional random sampling (Anwar dkk)- Populasi besar 200+ (Hanif dkk)- <i>Literature review</i> (tanpa sampel)
6	Instrumen dan Pengolahan Data	Kuesioner via Google Form, diolah dengan SmartPLS	AMOS (Abdullah Helalat) SPSS (Abtiah Solihah) <i>Literature/manual analysis</i> (Sintya, Rita) SmartPLS jarang disebutkan secara eksplisit

7	Fokus Penelitian	Menjadikan <i>Mental Health Support</i> sebagai variabel mediasi antara tiga variabel utama terhadap kinerja	Umumnya hanya meneliti pengaruh langsung variabel X terhadap Y atau menyertakan satu variabel mediasi saja seperti <i>work engagement</i> , <i>job satisfaction</i> , atau <i>psychological empowerment</i>
---	-------------------------	--	---

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Grand teori

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Resource-Based View (RBV)* sebagai landasan teori utama, yang menggarisbawahi pentingnya sumber daya yang unik, bernilai, dan sulit ditiru dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Madhani, 2010). Dalam konteks ini, sumber daya manusia yang dikelola secara optimal menjadi aset strategis bagi organisasi. Perspektif RBV relevan dalam memahami bagaimana kepemimpinan yang efektif, keberagaman yang inklusif, dan dukungan *mental health* dapat diintegrasikan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada aspek kepemimpinan, penelitian ini mengacu pada Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional yang diusulkan oleh (Bass & Avolio, 2007). Teori ini menyoroti bagaimana kepemimpinan transformasional - dengan elemen inspirasi, visi, dan perhatian individual - mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional yang didasarkan pada sistem reward and punishment diharapkan mampu menjaga kedisiplinan dan konsistensi kinerja. Kedua gaya kepemimpinan tersebut dinilai memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas.

Selain itu, konsep *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)* ditekankan melalui *Social Identity Theory* oleh Turner, (1999), yang menjelaskan bagaimana individu secara alamiah mengelompokkan diri mereka sendiri berdasarkan kesamaan sosial atau identitas tertentu. Penerapan DEI di lingkungan kerja dapat mendorong terbentuknya budaya inklusif, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Hal ini diharapkan dapat memperkuat engagement karyawan dan meningkatkan produktivitas mereka, sejalan dengan tujuan organisasi untuk mengoptimalkan kinerja.

Teori *Conservation of Resources (COR)* dari Westman *et al.*, (2004) juga menjadi pijakan penting dalam penelitian ini. Teori ini menyatakan bahwa individu cenderung berusaha untuk mendapatkan, mempertahankan dan melindungi sumber daya yang mereka miliki, termasuk *mental health*. Di lingkungan kerja, dukungan *mental health* berfungsi sebagai sumber daya yang dapat mengurangi stres dan burnout, sehingga karyawan dapat lebih produktif dan berkontribusi secara optimal. Teori COR memberikan landasan yang kuat untuk memahami pentingnya dukungan *Mental Health* dalam meningkatkan ketahanan karyawan terhadap tekanan kerja dan mempertahankan kinerja yang berkelanjutan.

Dengan demikian, integrasi RBV, Teori COR, Teori Kepemimpinan Bass dan Avolio, dan Teori Identitas Sosial menciptakan landasan konseptual yang komprehensif. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk memeriksa secara mendalam bagaimana kepemimpinan yang efektif, implementasi DEI, dan dukungan *mental health* bersama-sama membentuk lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal karyawan, sehingga berkontribusi pada kesuksesan organisasi jangka panjang.

2.2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.2.1 Penjelasan kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan karisma dan stimulasi intelektual untuk mendorong perubahan dan menghidupkan organisasi. Gaya kepemimpinan ini dianggap relevan dalam menghadapi tantangan zaman modern yang penuh dengan perubahan. Berbeda dengan masa lalu, di era sekarang ini masyarakat lebih kritis dan menuntut perlakuan yang layak sesuai dengan kontribusinya. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Maslow, (1970) yang menyatakan bahwa manusia saat ini cenderung berorientasi pada aktualisasi diri. Implikasi dari hal ini adalah kebutuhan akan pemimpin yang tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan akan penghargaan, tetapi juga dapat meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab untuk melakukan yang terbaik. Dengan pendekatan ini, kepemimpinan transformasional menempatkan manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi sebagai elemen yang saling mempengaruhi dalam dinamika manajemen dan kepemimpinan modern.

Pemimpin transformasional mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi yang kemudian diikuti oleh para pengikutnya.

Kepemimpinan ini mendorong semangat dan tekad para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi, baik melalui peningkatan kinerja maupun perilaku kewargaan organisasi. Penelitian Dwi Putranti & Achmad Kurniady, (2013) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kewargaan organisasional pada guru TK di Kabupaten Kudus. Selain itu, kepemimpinan transformasional terbukti berdampak positif terhadap kinerja karyawan, seperti yang diungkapkan oleh (Ali *et al.*, 2020). Namun, kepemimpinan transformasional yang tidak efektif dapat memberikan dampak negatif, seperti menurunnya motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Gaya kepemimpinan ini berbeda dengan kepemimpinan yang mempertahankan status quo, karena kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan dan perbaikan secara terus menerus, seperti yang diungkapkan oleh (Khairuddin, 2020).

2.2.2.2 Kepemimpinan transformasional dalam perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan konsep perubahan dari kondisi yang kurang baik menjadi lebih baik. Hal ini tercermin dalam beberapa ayat Al-Qur'an, seperti Surah Ibrahim ayat 1:

الَّذِينَ كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقُرْآنُ لِيُخْرِجَ الْبَلَاءَ مِنَ النَّاسِ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ هـ بِإِذْنِ رَبِّهِمْ إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ
الْحَمِيدِ

“Alif, laam, raa. (Ini adalah) Kitab yang Kami turunkan kepadamu supaya kamu mengeluarkan manusia dari gelap gulita kepada cahaya terang benderang dengan izin Tuhan mereka, (yaitu) menuju jalan Tuhan Yang Maha Perkasa lagi Maha Terpuji.”

Ayat tersebut secara implisit mengajarkan bahwa seorang pemimpin harus mampu mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dengan baik, sehingga mereka termotivasi untuk menjalankan tugas-tugasnya. Motivasi ini menjadi dorongan utama untuk menciptakan perubahan organisasi yang diinginkan dengan cara mengarahkan dan memelihara perilaku manusia agar sesuai dengan pencapaian tujuan bersama.

2.2.3 Kepemimpinan Transaksional

2.2.3.1 Penjelasan kepemimpinan transaksional

Sedangkan kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana bawahan

mengetahui tindakan yang harus dilakukan untuk mendapatkan imbalan tertentu, seperti gaji, penghargaan, atau pengakuan. Kepemimpinan ini berfokus pada penyelesaian tugas yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transaksional memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada bawahannya, serta menetapkan langkah-langkah yang harus diikuti untuk mencapai hasil yang diinginkan (Khairuddin, 2020). Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha untuk memenuhi kebutuhan bawahannya dengan menawarkan imbalan sebagai bentuk motivasi.

Kepemimpinan transaksional juga berkaitan erat dengan peningkatan work engagement karyawan. Keterikatan kerja menggambarkan tingkat komitmen psikologis karyawan terhadap pekerjaan mereka dan pentingnya kinerja mereka bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Menurut Paracha *et al.*, (2012), kepemimpinan transaksional yang memotivasi melalui reward dapat meningkatkan work engagement, yang pada akhirnya berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, seperti yang ditemukan oleh (Kahn, 1990).

Konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional telah berkembang dengan cepat, dan keduanya memiliki pendekatan yang berbeda. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada prinsip pertukaran, di mana pemimpin mengharapkan kinerja yang tinggi dari bawahannya, sementara bawahan mengharapkan imbalan ekonomi sebagai imbalannya. Sementara itu, kepemimpinan transformasional lebih berfokus pada pengembangan potensi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bahkan melebihi harapan yang telah ditetapkan (Karl. Lewis, 2010).

Dalam konteks ini, kepemimpinan transaksional berperan penting dalam menjaga efisiensi dan efektivitas operasional, sedangkan kepemimpinan transformasional membantu menginspirasi dan mengembangkan karyawan untuk jangka panjang.lain.

2.2.3.2 Kepemimpinan transaksional dalam perspektif Islam

Dalam Islam, konsep kepemimpinan transaksional juga memiliki dasar yang kuat, terutama terkait penghormatan dan pemenuhan hak-hak pekerja. Rasulullah menekankan pentingnya memberikan upah secara adil dan tepat waktu. Dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh 'Abdullah bin 'Umar, Rasulullah bersabda:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ

“Dari Abdullah bin Umar radhiyallahu 'anhuma, yang menyampaikan bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda: Berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya.” (HR Ibnu Majah).

Hadits lain yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah juga menyatakan:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ، وَأَعْلِمَهُ أَجْرَهُ وَهُوَ فِي عَمَلِهِ

“Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya mengering, dan beritahukanlah kepadanya (jumlah upahnya) ketika pekerjaan akan dimulai.” (HR Al-Baihaqi dalam as-Sunan asy-Syugra).

Kedua hadits tersebut menunjukkan bahwa Islam sangat memperhatikan hak-hak pekerja dan mendorong para pemimpin untuk bersikap transparan dan adil dalam memberikan upah kepada bawahan. Pemenuhan hak-hak tersebut sejalan dengan prinsip dasar kepemimpinan transaksional, di mana pemimpin menjaga hubungan kerja yang baik dengan memenuhi kewajiban terhadap bawahannya.

2.2.4 Diversity, Equity & Inclusion

2.2.4.1 Diversity

Kata “Diversity” merujuk pada keanekaragaman individu di dalam organisasi, yang mencakup aspek seperti ras, gender, orientasi seksual, agama, latar belakang budaya, dan kemampuan fisik. Keragaman dalam tim kerja memberikan sudut pandang yang lebih luas dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dalam lingkungan yang beragam, karyawan dengan latar belakang dan pengalaman berbeda mampu menawarkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi perusahaan (Gutierrez, 2023).

Dalam analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi keberagaman di perusahaan, yaitu:

- a) Komposisi karyawan, dalam hal ini komposisi karyawan meninjau keseluruhan komposisi karyawan dan memastikan adanya representasi dari kelompok-kelompok minoritas. Perusahaan perlu memperhatikan apakah ada dominasi kelompok tertentu di lingkungan kerja.

- b) Keterwakilan dalam posisi kepemimpinan yang mana memastikan bahwa kelompok minoritas memiliki keterwakilan yang memadai di tingkat kepemimpinan. Karena posisi kepemimpinan sangat penting bagi organisasi, penting untuk menjaga keseimbangan representasi dari kelompok minoritas dalam posisi tersebut.
- c) Kebijakan dan praktik perusahaan Meninjau apakah perusahaan telah menerapkan kebijakan dan praktik yang mendukung keberagaman, seperti program mentorship untuk karyawan minoritas atau promosi khusus bagi mereka dalam posisi strategis.
- d) Budaya perusahaan dengan menganalisis budaya perusahaan terkait dengan keberagaman dan inklusi. Budaya yang mendukung keberagaman dan inklusi akan membuat karyawan merasa diterima, dihargai, serta aman dalam lingkungan kerja.

Keberagaman ini juga memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami kebutuhan pasar global yang beragam, meningkatkan responsivitas terhadap preferensi pelanggan yang berbeda-beda. Namun, dalam mengelola keragaman, perusahaan perlu memastikan bahwa tidak ada kelompok yang mendominasi atau terpinggirkan. Analisis komposisi karyawan, keterwakilan kelompok minoritas, dan adanya kebijakan yang mendukung keberagaman menjadi hal penting yang harus diperhatikan. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung keragaman, perusahaan dapat memanfaatkan potensi penuh dari semua karyawan (Gomez & Bernet, 2019).

2.2.4.2 *Equity*

Kesetaraan (*Equity*) dalam konteks organisasi berfokus pada pemberian akses yang adil kepada semua individu untuk mencapai potensi penuh mereka. Kesenjangan ini bukan berarti memberikan hal yang sama untuk setiap orang, tetapi memastikan bahwa setiap individu mendapatkan apa yang mereka butuhkan untuk berhasil. Misalnya, perusahaan yang berkomitmen pada prinsip kesetaraan akan memberikan peluang yang sama bagi semua karyawan untuk mengikuti pelatihan, menerima promosi, dan memperoleh kompensasi yang setara, tanpa memandang latar belakang mereka (Anwar *et al.*, 2024). Selain itu, analisis kesetaraan juga mencakup evaluasi terhadap akses kelompok minoritas ke posisi kepemimpinan serta kebijakan perusahaan yang adil dalam mendukung mereka. Menerapkan prinsip kesetaraan ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mencegah diskriminasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan (Gutierrez, 2023).

Ketidaksetaraan dalam hal gender, usia, atau kemampuan dapat mengakibatkan turunnya produktivitas, sehingga penerapan kesetaraan dalam perusahaan sangatlah penting. Kesetaraan memungkinkan perusahaan memberikan perlakuan yang adil kepada semua karyawan melalui kebijakan, norma, dan praktik yang diterapkan secara konsisten. Hal ini menciptakan rasa nyaman bagi seluruh karyawan dan dapat mendorong perusahaan untuk berkembang dengan memanfaatkan keberagaman yang ada.

Berikut adalah beberapa manfaat dari penerapan kesetaraan di perusahaan:

- a) Membentuk lingkungan kerja yang lebih menghargai Setiap individu dalam dunia kerja harus memiliki kesempatan yang setara untuk mengembangkan kemampuan, menyampaikan ide, dan mendapatkan akses pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan kerja. Ini tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana setiap orang merasa dihargai, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja.
- b) Mendukung inovasi Kesetaraan juga berkontribusi dalam mendorong pola pikir kreatif dan inovatif. Dengan prinsip kesetaraan, karyawan dapat lebih bebas berekspresi dan menyampaikan ide-ide tanpa takut akan kesenjangan atau diskriminasi, yang dapat memicu munculnya inovasi baru dalam perusahaan.
- c) Mengurangi kesenjangan dalam perusahaan Kesenjangan dalam hal usia, gender, atau jabatan sering menjadi penghambat produktivitas di perusahaan. Dengan menerapkan kesetaraan, kesenjangan ini dapat diminimalisir, sehingga tercipta suasana kerja yang lebih baik dan nyaman, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

Melalui penerapan prinsip kesetaraan, perusahaan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, tetapi juga mendorong inovasi dan memaksimalkan potensi karyawan, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan.

2.2.4.3 *Inclusion*

Inklusi (*Inclusion*) merujuk pada penciptaan lingkungan kerja di mana semua individu, tanpa memandang latar belakang mereka, merasa diterima, dihargai, dan

diberdayakan untuk berpartisipasi secara penuh dalam organisasi. Perusahaan yang mengedepankan inklusivitas memberikan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan diri secara bebas dan memberikan kontribusi maksimal tanpa rasa takut akan diskriminasi atau pengucilan (Silver *et al.*, 2023). Dengan mendorong inklusivitas, perusahaan menciptakan budaya di mana setiap individu merasa menjadi bagian dari tim dan berperan penting dalam keberhasilan organisasi.

Lingkungan kerja yang inklusif memungkinkan karyawan dari berbagai latar belakang untuk merasa aman dan nyaman dalam menyampaikan ide-ide mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga mendorong keterlibatan karyawan secara keseluruhan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Oswal *et al.*, 2023). Inklusivitas yang dikelola dengan baik mendorong kreativitas dan pemecahan masalah yang lebih inovatif, karena karyawan merasa dihargai dan bebas untuk berkontribusi secara penuh.

Selain itu, perusahaan yang sukses dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* akan meraih manfaat jangka panjang. Mereka tidak hanya meningkatkan inovasi dan produktivitas, tetapi juga memperkuat reputasi mereka di mata publik sebagai organisasi yang adil dan inklusif. Hal ini pada akhirnya membantu perusahaan menarik dan mempertahankan talenta terbaik serta meningkatkan hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan.

Dalam konteks manajemen perusahaan, inklusivitas juga dapat mengurangi potensi konflik antar karyawan yang mungkin muncul akibat perbedaan latar belakang, suku, ras, atau agama. Dengan menciptakan lingkungan yang terbuka dan menghargai perbedaan, perusahaan dapat menghindari ketegangan internal yang dapat menghambat produktivitas. Inklusivitas tidak hanya menjadi elemen penting dalam menjaga harmoni di tempat kerja, tetapi juga dalam membangun keberagaman ide yang bermanfaat untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.4.4 *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* dalam Perspektif Islam

Dalam kehidupan modern saat ini, yang ditandai dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, masyarakat yang dikenal sebagai generasi milenial mengalami perubahan nilai-nilai sosial dan budaya. Salah satu contohnya adalah nilai kebersamaan, yang selama ini menjadi ciri khas hubungan sosial kita, perlahan mulai terkikis dan digantikan oleh sikap individualistik dan egoistik. Pergeseran ini tidak

hanya terjadi dalam lingkungan keluarga, tetapi juga meluas ke kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Dalam konteks kehidupan bernegara, khususnya di Indonesia, perubahan struktur dan pola interaksi sosial terjadi secara masif namun tidak seimbang. Kita sering melihat adanya ketimpangan, baik dalam bidang politik, ekonomi, maupun kehidupan beragama, yang kemudian memicu ketidakpuasan di kalangan masyarakat dan memunculkan aksi-aksi sosial, seperti yang dikenal dengan istilah *people power*. Ketidakeimbangan ini diakibatkan oleh benturan kepentingan yang akhirnya merusak nilai kebersamaan dalam masyarakat. Hal ini juga dipengaruhi oleh interaksi kita dengan dinamika global saat ini.

Secara sosiologis, Indonesia adalah masyarakat yang beragam, namun nilai kebersamaan dalam keragaman tersebut perlahan-lahan mulai pudar dan bahkan terancam hilang. Oleh karena itu, momentum Nuzulul Quran tahun ini (1440 H/2019 M) merupakan saat yang tepat untuk memulai langkah baru dalam mengembalikan nilai kebersamaan di tengah situasi politik yang kian meresahkan. Dari berbagai aspek, masyarakat Indonesia dikenal sebagai masyarakat majemuk. Secara etnis, misalnya, ada berbagai suku seperti suku Melayu, Batak, dan lainnya yang menjadikan bangsa Indonesia beragam.

Pluralitas ini adalah rahmat dari Allah SWT, dan merupakan *sunnatullah* atau ketetapan Allah, sebagaimana difirmankan dalam Al-Quran:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

"Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal." (QS. Al-Hujurat: 13)

2.2.5 Mental Health Support in Workplace

2.2.5.1 Penjelasan Mental Health Support in Workplace

Banyak artikel yang telah membahas makna *mental health*, tetapi seringkali sulit untuk memahami definisi tunggal yang mendasari konsep ini (Wren-lewis & Alexandrova, 2021). Konsep *mental health* sangat bergantung pada kerangka empiris yang digunakan (Manwell *et al.*, 2015), dan memahami kerangka kerja ini merupakan kunci untuk merumuskan definisi yang dapat diterapkan pada berbagai populasi.

Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan praktis dari definisi kesehatan dipengaruhi oleh kerangka kerja epistemologis dan moral yang mendasarinya, dan bahwa aspek mental dan sosial mungkin dipengaruhi secara berbeda dibandingkan dengan aspek fisik. Definisi kesehatan yang hanya berfokus pada biologi mungkin dapat diterapkan secara lebih luas.

Badan kesehatan dunia (WHO) mendefinisikan: “*mental health is defined as a state of well-being in which every individual realizes his or her own potential, can cope with the normal stresses of life, can work productively and fruitfully, and is able to make a contribution to her or his community*” (*Mental Health* didefinisikan sebagai keadaan sejahtera di mana setiap individu menyadari potensi dirinya sendiri, (sehingga dapat mengatasi tekanan yang normal dalam kehidupan, dapat bekerja secara produktif dan baik, dan mampu memberikan kontribusi untuk komunitasnya).

Mental health mencakup cara kita berpikir, merasa, dan bertindak. Gangguan *mental health* adalah serangkaian kondisi yang memengaruhi kondisi mental seseorang. Ini adalah masalah yang mengganggu suasana hati, perilaku, pikiran, atau cara seseorang berinteraksi dengan orang lain. Gangguan ini dapat berkisar dari ringan, sedang hingga berat, tergantung pada seberapa besar pengaruhnya terhadap aktivitas sehari-hari. Contoh kondisi tersebut termasuk depresi, kecemasan, gangguan bipolar, atau skizofrenia. Namun, dengan perawatan dan dukungan yang tepat, seseorang dapat meningkatkan dan menstabilkan *mental health* nya agar dapat menjalani kehidupan yang sehat dan memuaskan.

Bachmid (2024) mendefinisikan *mental health* secara lebih komprehensif dan memandangnya dari sudut pandang "positif." Menurutnya, *mental health* ditandai oleh individu yang terus tumbuh, berkembang, dan mencapai kedewasaan dalam kehidupannya. Orang tersebut mampu menerima tanggung jawab, beradaptasi dengan lingkungannya tanpa mengorbankan dirinya sendiri atau membebani masyarakat, serta berperan dalam memelihara aturan sosial dan menjalankan peran dalam budaya tempat mereka berada. Sementara itu, Diana (2020) mendefinisikan bahwa *mental health* mencakup semua aspek perkembangan individu, baik fisik maupun psikologis, dan termasuk kemampuan untuk mengatasi stres, menyesuaikan diri, membangun hubungan dengan orang lain, dan membuat keputusan. Setiap individu memiliki kondisi *mental health* yang berbeda, yang terus berkembang secara dinamis. Pada dasarnya, manusia

sering dihadapkan pada situasi yang mengharuskannya untuk mencari solusi alternatif. Terkadang, seseorang dapat menghadapi masalah *mental health* dalam hidupnya pada waktu tertentu.

Masalah *mental health* mencakup berbagai kondisi yang memengaruhi kondisi mental seseorang. Ini termasuk gangguan suasana hati, perilaku, pemikiran, atau cara seseorang berinteraksi dengan orang lain. Kondisi ini dapat berkisar dari ringan hingga berat, tergantung pada dampaknya terhadap aktivitas sehari-hari seseorang. Semakin besar dampaknya, semakin parah kondisi *mental health* nya. Contoh gangguan mental termasuk depresi, kecemasan, gangguan bipolar, atau skizofrenia. Dengan dukungan dan penanganan yang tepat, individu dapat pulih dari gangguan *mental health* yang dialaminya dan kembali menjalani kehidupan yang memuaskan (Rafifah *et al.*, 2022). *mental health* berkaitan erat dengan kesejahteraan umum dalam kehidupan pribadi dan sosial. Ketika kesejahteraan diukur dengan kondisi *Mental Health*, hal ini sering kali melibatkan rekomendasi ilmiah dan medis untuk mencapai kehidupan yang baik (Wren-lewis & Alexandrova, 2021).

2.2.5.2 *Mental Health* dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, Islam sebagai agama yang holistik memberikan panduan yang jelas bagi *mental health*, baik melalui Al-Qur'an maupun Al-Hadits. Al-Qur'an memperkenalkan istilah *an-nafs al-muthmainnah* atau jiwa yang tenang, sedangkan Al-Hadits menggunakan istilah *al-fithrah*, keduanya menjadi syarat fundamental bagi *mental health* seorang muslim. Jiwa yang tenang ini harus didasarkan pada fitrah akidah tauhid yang dianugerahkan oleh Allah SWT. Untuk menjaga fitrah ini, diperlukan syariat agama yang menjadi pelindung dan pemandu pertumbuhan ke arah yang lebih baik (Taimiyah, tth).

Mental health tidak bisa terlepas dari kepribadian yang matang dan mantap, dengan Rasulullah SAW sebagai teladan utama. Allah SWT memuji beliau dalam firman-Nya,

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ

"Dan sesungguhnya kamu (Muhammad) benar-benar berbudi pekerti yang agung" (QS. Al-Qalam: 4).

Rasulullah mencerminkan *an-nafs al-muthmainnah*, yang merupakan jiwa dengan *mental health* yang optimal. Dalam Islam, Rasulullah SAW adalah contoh nyata

dari *mental health* yang utuh, sehingga ajaran Islam menyediakan panduan menyeluruh, tidak hanya teoritis, tetapi juga aplikatif dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Shihab (2007), tujuan pokok dari ajaran Islam adalah untuk menjaga agama, jiwa, akal, jasmani, harta, dan keturunan. Tiga dari lima aspek ini memiliki hubungan erat dengan kesehatan, menegaskan bahwa Islam sangat kaya akan panduan yang menyentuh aspek kesehatan manusia. Dalam merealisasikan *mental health*, Al-Qur'an dan Al-Hadits menawarkan tiga metode utama: penguatan dimensi spiritual, penguasaan dimensi biologis, dan mempelajari hal-hal yang penting bagi *mental health*.

- a) Metode Penguatan Dimensi Spiritual Islam sejak awal mengajak manusia kepada keimanan dan tauhid agar mereka terbebas dari tradisi jahiliyah yang mengotori pikiran dengan kebodohan dan takhayul. Iman dan tauhid memberikan rasa aman dalam jiwa, menghapuskan ketakutan terhadap hal-hal yang selama ini menjadi sumber kecemasan, seperti kematian, kemiskinan, atau musibah. Firman Allah dalam QS. Al-An'am: 82 menegaskan bahwa orang-orang yang beriman dan tidak mencampuradukkan keimanannya dengan syirik akan merasakan rasa aman yang sejati.
- b) Metode Penguasaan Dimensi Biologis Islam mendorong umatnya untuk menjaga kesehatan fisik, yang pada gilirannya akan mendukung *mental health*. Rasulullah SAW mengajarkan pentingnya olahraga dan aktivitas fisik seperti berkuda, berenang, dan memanah. Aktivitas-aktivitas ini tidak hanya memperkuat tubuh tetapi juga dapat dianggap sebagai terapi bagi *mental health* yang menyeluruh.
- c) Memperhatikan Hal-Hal Urgen bagi *mental health* Rasulullah SAW menekankan pentingnya menjaga hal-hal yang esensial untuk *mental health*. Beberapa ajaran beliau yang relevan dengan *mental health* antara lain:

- Rasa Aman: Nabi SAW bersabda bahwa

مَنْ أَصْبَحَ مِنْكُمْ آمِنًا فِي سِرِّهِ، مُعَافًى فِي جَسَدِهِ، عِنْدَهُ قُوتٌ يَوْمِهِ، فَكَأَنَّمَا
حِيزَتْ لَهُ الدُّنْيَا

“Barang siapa di antara kalian merasa aman di tengah keluarganya pada pagi hari, sehat fisik, dan memiliki bahan makanan hari yang dijalaninya maka seakan-akan seluruh dunia menjadi miliknya” (HR. Tirmidzi).

- Ketergantungan pada Diri Sendiri: Nabi SAW bersabda

مَنْ يَضْمَنْ لِي أَنْ لَا يَسْأَلَ النَّاسَ شَيْئًا وَأَضْمَنْ لَهُ الْجَنَّةَ؟ فَقَالَ ثَوْبَانُ: أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ. فَكَانَ لَا يَسْأَلُ أَحَدًا شَيْئًا

“Siapa yang mau menjamin diriku untuk tidak meminta sesuatu apapun kepada manusia dan aku akan menjamin untuk surga? Tsauban berkata “Akum mau wahai rasul”. Maka terbukti bahwa Tsauban memang tidak pernah meminta sesuatu apa pun kepada orang lain” (HR. Abu Dawud).

- Percaya Diri dan Teguh Pendirian: Nabi SAW bersabda:

مَنْ يَضْمَنْ لِي أَنْ لَا يَسْأَلَ النَّاسَ شَيْئًا وَأَضْمَنْ لَهُ الْجَنَّةَ؟ فَقَالَ ثَوْبَانُ: أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ. فَكَانَ لَا يَسْأَلُ أَحَدًا شَيْئًا

“Siapa yang mau menjamin diriku untuk tidak meminta sesuatu apapun kepada manusia dan aku akan menjamin untuk surga? Tsauban berkata “Akum mau wahai rasul”. Maka terbukti bahwa Tsauban memang tidak pernah meminta sesuatu apa pun kepada orang lain” (HR. Tirmidzi).

- Rasa Tanggung Jawab. Nabi SAW bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“masing-masing kalian adalah pemimpin. Dan masing-masing kalian akan bertanggung jawabkan apa yang dipimpinnya. Seorang pemimpin bertanggung jawabkan rakyatnya, seorang suami merupakan pemimpin dalam keluarganya dan bertanggungjawabkan apa yang dipimpinnya, seorang istri pemimpin di rumah suaminya dan bertanggung jawabkan sesuatu yang dipimpinnya. Pelayan merupakan pemimpin dalam harta tuannya dan bertanggung jawabkan sesuatu yang dipimpinnya” (HR. Bukhari).

Dengan demikian, metode yang diajarkan Islam dalam menjaga *Mental Health* tidak hanya bersifat teoritis tetapi juga sangat praktis dan komprehensif, mencakup aspek spiritual, fisik, serta mental. Ajaran ini memberikan panduan lengkap untuk mencapai kebahagiaan dan ketenangan yang hakiki, yang tidak hanya bermanfaat di dunia, tetapi juga di akhirat.

2.2.6 Kinerja Karyawan

2.2.6.1 Penjelasan kinerja karyawan

Kinerja menurut Mangakunegara dalam (Nurjaya, 2021) adalah seseorang dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik, baik dari segi kualitas

maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja, yang sering juga disebut sebagai prestasi kerja, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti keterampilan, pengalaman, keikhlasan, ketelitian, dan manajemen waktu. Dari perspektif yang lain, Tabouli *et al.*, (2016) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang dicapai dalam pelaksanaan tugas atau fungsi pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

Setiap organisasi dan lembaga tentunya berharap agar karyawannya dapat bekerja dengan optimal untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Robert L. Mathis (2019), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: kemampuan individu, usaha yang diberikan, serta dukungan yang diperoleh dari perusahaan. Robert L. Mathis (2019) mengidentifikasi beberapa metrik kinerja, antara lain kuantitas, kualitas, kehadiran, ketepatan waktu, serta kemampuan untuk bekerja sama.

2.2.6.2 Aspek-Aspek yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan merupakan konstruk multidimensi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan berkontribusi langsung terhadap kualitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Organisasi mengharapkan kinerja yang optimal dari karyawannya karena hal ini mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Mangkuprawira (2011) dalam (Suparmi & Septiawan, 2019), terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor personal, kepemimpinan, tim, sistem, dan situasional.

- a) Faktor Personal atau Individu, faktor ini meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan. Kemampuan individu ini merupakan dasar penting untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik.
- b) Faktor Kepemimpinan, hal ini berkaitan dengan kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, arahan, dan dukungan kepada karyawan. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan usaha yang mereka lakukan dalam bekerja.
- c) Faktor Tim, meliputi dukungan, kepercayaan, kekompakan dan kedekatan di antara anggota tim. Tim yang solid dan kohesif memberikan semangat tambahan bagi karyawan, yang berkontribusi pada upaya dan motivasi mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

- d) Faktor Sistem, berhubungan dengan sistem kerja organisasi, sarana dan prasarana, serta proses dan budaya kerja. Dukungan sistem kerja yang efektif, termasuk pelatihan dan sumber daya yang memadai, akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memperkuat kinerja individu.
- e) Faktor Kontekstual atau Situasional, melibatkan tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dukungan organisasi dalam menyesuaikan lingkungan kerja agar kondusif dapat membantu karyawan tetap dapat beradaptasi dengan situasi yang dinamis.

Tiga komponen utama - kemampuan individu, usaha, dan dukungan organisasi saling terkait dan secara langsung mempengaruhi hasil kinerja individu. Integrasi dari semua faktor tersebut memungkinkan organisasi untuk menciptakan kinerja yang optimal dari setiap karyawan

2.2.6.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses di mana kinerja seorang karyawan dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan, kemudian hasil penilaian ini disampaikan kepada karyawan tersebut (Robert L. Mathis, 2019). Evaluasi kinerja biasanya memiliki dua fungsi utama. Yang pertama, untuk mengevaluasi kinerja sebagai dasar pemberian penghargaan atau keputusan administratif lainnya yang terkait dengan karyawan. Yang kedua, untuk mengevaluasi kinerja sebagai bagian dari pengembangan karyawan.

Dalam kedua fungsi tersebut, peran manajer bukan hanya sebagai penilai, tetapi juga sebagai pembimbing yang dapat membantu memperbaiki kinerja karyawan. Dengan melakukan penilaian kinerja secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menentukan insentif atau dukungan yang diperlukan agar karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka di masa mendatang.

Tambahan perspektif dalam manajemen kinerja modern menunjukkan bahwa penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk menciptakan hubungan yang lebih baik antara karyawan dan perusahaan, di mana kedua belah pihak dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Melalui umpan balik yang terarah, organisasi tidak hanya mengharapkan peningkatan produktivitas, tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang.

2.2.6.4 Kinerja karyawan dalam perspektif islam

Dalam Islam, kinerja memiliki keterkaitan erat dengan ajaran agama, di mana setiap tindakan, termasuk pekerjaan, harus dilandasi dengan niat yang tulus dan dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Kinerja yang optimal dalam perspektif Islam tidak hanya diukur dari pencapaian akhir, tetapi juga dari proses yang dilalui. Proses tersebut harus mencerminkan nilai-nilai dasar seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, serta profesionalisme.

Kinerja dalam Islam tidak hanya melibatkan aspek fisik, tetapi juga mencakup dimensi spiritual dan moral. Aspek ini menjadi fondasi bagi setiap individu dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Setiap orang diharapkan bekerja dengan rasa tanggung jawab (*amanah*), kejujuran (*sidq*), dan keadilan (*'adl*), yang menjadi pilar utama dari kinerja berkualitas dalam Islam. Lebih dari sekadar berdampak pada individu maupun organisasi, kinerja yang baik juga dianggap sebagai bentuk pengabdian atau ibadah kepada Allah.

Tambahan dari perspektif Islam, kinerja yang dilandasi dengan niat untuk mendapatkan ridha Allah menjadikan setiap pekerjaan sebagai amal ibadah. Pekerjaan yang dilakukan dengan ikhlas dan mematuhi prinsip-prinsip syariah tidak hanya memberikan manfaat duniawi, tetapi juga pahala akhirat. Hal ini menekankan bahwa dalam Islam, kesuksesan dunia tidak bisa dipisahkan dari tujuan spiritual, sehingga kinerja yang baik adalah kinerja yang menyeimbangkan kedua aspek tersebut.

Prinsip-prinsip kinerja dalam Islam berakar kuat pada ajaran agama yang menekankan niat, tanggung jawab, profesionalisme, dan kesungguhan dalam bekerja. Setiap tindakan yang dilakukan, termasuk pekerjaan, harus didasari oleh niat ikhlas dan upaya yang sungguh-sungguh, diiringi dengan kesadaran bahwa semua pekerjaan adalah bentuk pengabdian kepada Allah. Berikut ini adalah penjelasan dari prinsip-prinsip tersebut:

a. Niat dan Keikhlasan

Niat yang ikhlas (*niyyah*) menjadi pondasi utama dalam setiap amal, termasuk pekerjaan. Rasulullah SAW bersabda, "*Sesungguhnya segala amal perbuatan tergantung pada niatnya, dan setiap orang akan mendapatkan balasan sesuai dengan niatnya*" (HR. Bukhari dan Muslim). Dalam konteks kinerja, bekerja dengan niat untuk mencari keridhaan Allah menjadikan pekerjaan sehari-hari, meskipun bersifat duniawi, bernilai pahala. Ini menekankan pentingnya niat yang lurus dan ikhlas dalam setiap

usaha yang dilakukan, karena niat yang baik akan memberikan manfaat di dunia dan akhirat.

b. Amanah dan Tanggung Jawab

Amanah atau kepercayaan merupakan konsep penting yang berkaitan langsung dengan kinerja dalam Islam. Allah SWT berfirman

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat” An-Nisa (4:58):

Ayat ini menegaskan pentingnya tanggung jawab dan keadilan dalam menjalankan tugas, di mana seorang Muslim harus melaksanakan pekerjaannya dengan penuh amanah. Tanggung jawab yang diemban tidak hanya kepada manusia, tetapi juga kepada Allah, yang senantiasa mengawasi setiap tindakan manusia.

c. Profesionalisme dan Kesungguhan

Islam sangat menekankan pada profesionalisme (*ihsan*) dan kesungguhan (*jidd*) dalam melaksanakan pekerjaan. Profesionalisme dalam konteks ini berarti bekerja dengan standar yang tinggi, sedangkan kesungguhan berarti memberikan usaha terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Al-Qur'an menegaskan dalam Surah At-Taubah

وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۖ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

“Katakanlah (Muhammad), ‘Bekerjalah kamu, maka Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” At-Taubah(9:105).

Ayat ini menunjukkan bahwa setiap pekerjaan manusia akan diperhitungkan di hadapan Allah. Oleh karena itu, setiap Muslim harus bekerja dengan penuh dedikasi dan kesungguhan, seolah-olah mereka selalu berada di bawah pengawasan ilahi. Prinsip-prinsip kinerja dalam Islam ini tidak hanya menuntut hasil, tetapi juga proses yang sesuai dengan tuntunan agama, yang mengajarkan keikhlasan, tanggung jawab, serta usaha maksimal sebagai bagian dari ibadah kepada Allah.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu mengarahkan, mengkoordinasi, serta memberikan panduan yang jelas kepada karyawan berpotensi meningkatkan produktivitas mereka. Menurut Robbins (2016), kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan dan menginspirasi karyawan dalam mencapai prestasi yang lebih tinggi. Pemimpin yang kompeten memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, lebih cepat, dan lebih efisien, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian Munir *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan yang efektif dengan peningkatan kinerja karyawan, semakin baik kualitas kepemimpinan, semakin tinggi pula produktivitas dan kinerja karyawan.

Menurut penelitian Efimov *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung, terutama dalam lingkungan kerja virtual, memiliki hubungan positif dengan kesejahteraan mental karyawan. Kepemimpinan yang berorientasi pada kesehatan dapat mengurangi tekanan psikologis dan meningkatkan kesejahteraan melalui komunikasi yang baik dan pengembangan tujuan bersama. Hal ini sangat bermanfaat dalam mencegah isolasi sosial dalam tim yang bekerja dari jarak jauh, serta dalam mengatasi stres kerja yang dihadapi karyawan selama pandemi.

2.3.2 Pengaruh DEI terhadap kinerja karyawan

Diversity, Equity & Inclusion (DEI) menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana semua karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Menurut penelitian Shore *et al.*, (2011) penerapan DEI yang baik mendorong karyawan dari berbagai latar belakang untuk bekerja lebih produktif karena mereka merasa lebih diterima dan memiliki peluang yang sama. Dengan adanya DEI, para karyawan dapat lebih leluasa mengekspresikan diri, berkolaborasi, dan berinovasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Melalui *mental health* Penerapan DEI yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui dampak positifnya terhadap *mental health*. Penelitian oleh Fujimoto (2016) menunjukkan bahwa keberagaman di tempat kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan pentingnya inklusi sebagai faktor mediasi; ketika karyawan merasa dihargai dan diterima, mereka

akan lebih termotivasi untuk berkontribusi dan berinovasi. Sebaliknya, jika karyawan merasa terasingkan, keberagaman tidak akan memberikan dampak yang diharapkan.

Selain itu, lingkungan kerja yang inklusif juga berkontribusi pada peningkatan *mental health* karyawan. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung lebih produktif dan bersedia mengambil risiko yang diperlukan untuk berinovasi. Menurut Robbins (2016), penerapan *diversity* yang memperhatikan kesejahteraan mental karyawan akan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

2.3.3 Pengaruh kepemimpinan terhadap *mental health support in workplace*

Mental health karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan di perusahaan. Pemimpin yang peduli terhadap kesejahteraan mental karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan mendukung. Robbins (2016) mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya memotivasi karyawan secara fisik, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis mereka. Penelitian (Vonderlin *et al.*, 2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang memberdayakan memainkan peran penting dalam menurunkan tingkat stres dan meningkatkan *mental health* karyawan, khususnya melalui pemberdayaan psikologis, yang memperkuat kepercayaan diri dan rasa keterlibatan di tempat kerja.

2.3.4 Pengaruh DEI terhadap *Mental health support in workplace*

Lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman berkontribusi pada *Mental health* karyawan. Menurut penelitian Fujimoto (2016) Lingkungan kerja yang inklusif juga berkontribusi pada peningkatan *mental health* karyawan. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung lebih produktif dan bersedia mengambil risiko yang diperlukan untuk berinovasi. Penelitian ini merekomendasikan organisasi untuk menerapkan strategi yang mendukung keberagaman dan inklusi, seperti pelatihan kesadaran keberagaman dan membangun budaya kerja yang inklusif. Temuan ini menekankan pentingnya penerapan DEI dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Shore *et al.*, (2011) dalam penelitiannya menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif untuk mendukung *mental health* karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memperhatikan DEI tidak hanya mendapatkan keuntungan dari

peningkatan produktivitas, tetapi juga membantu karyawan merasa lebih baik secara emosional.

2.3.5 Pengaruh *mental health support in workplace* terhadap kinerja karyawan

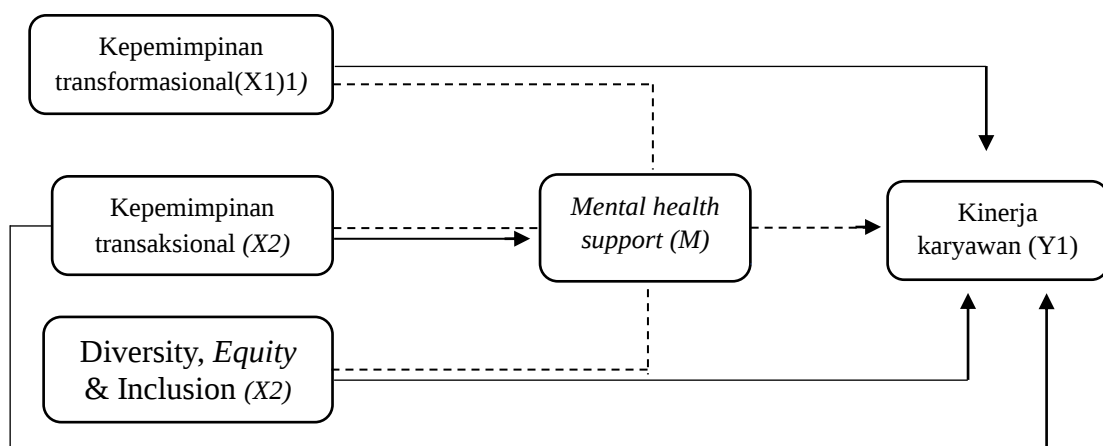
Mental health support in Workplace memainkan peran penting dalam kinerja karyawan. Menurut penelitian Sun *et al.*, (2022) ditemukan bahwa stres, depresi, dan kecemasan secara positif memengaruhi kinerja karyawan layanan kesehatan selama COVID-19. Faktor psikologis memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kejenuhan kerja dan *mental health*. Kelelahan kerja dan *mental health* memediasi hubungan antara stres, kecemasan, depresi, dan kinerja karyawan.

Di sisi lain, penelitian Abdullah *et al.*, (2023) menyoroti bahwa meskipun terdapat hubungan antara usia dan prestasi kerja, tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara *mental health* dan prestasi kerja pada karyawan medis. Namun, karyawan non-medis menunjukkan hubungan yang signifikan antara kecemasan, jenis kelamin, usia, status pekerjaan, dan masa kerja dengan performa kerja mereka. Dengan 44,1% responden melaporkan performa kerja yang buruk, penelitian ini menekankan pentingnya memahami konteks yang berbeda antara karyawan medis dan non-medis serta dampak kecemasan yang bervariasi berdasarkan karakteristik individu.

2.3.6 Kerangka Konseptual

Berikut ini adalah gambar kerangka pemikiran yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan *diversity, equity & inklusion* terhadap kinerja di mediasi *mental health support in workplace*, berdasarkan tinjauan literatur dan penelitian terdahulu.

Gambar 2. 1 Kerangka konseptual



Dari kerangka konseptual tersebut, terdapat lima jalur pengaruh langsung, yaitu dari kepemimpinan transformasional ke *mental health support*, kepemimpinan transaksional ke *kinerja karyawan*, DEI ke *mental health support*, DEI ke *kinerja karyawan*, dan dukungan *mental health* ke *kinerja karyawan*. Selain itu, terdapat dua jalur pengaruh tidak langsung, yaitu dari kepemimpinan ke *kinerja karyawan* melalui *mental health support*, dan dari DEI ke *kinerja karyawan* melalui *mental health support in workplace*

2.3.7 Hipotesis

- H1. Kepemimpinan transformasional diduga berpengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* di Senyum World Hotel.
- H2. Kepemimpinan transaksional diduga berpengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* di Senyum World Hotel.
- H3. *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* diduga berpengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* di Senyum World Hotel.
- H4. *Mental Health Support in Workplace* diduga memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *kinerja karyawan* di Senyum World Hotel.
- H5. *Mental Health Support in Workplace* diduga memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *kinerja karyawan* di Senyum World Hotel.
- H6. *Mental Health Support in Workplace* diduga memediasi pengaruh *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* terhadap *kinerja karyawan* di Senyum World Hotel

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2013), penelitian deskriptif digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian terkait keberadaan variabel independen, baik satu variabel maupun lebih. Melalui penelitian deskriptif, diharapkan dapat diperoleh gambaran mengenai rumusan masalah terkait tanggapan karyawan tentang kepemimpinan, lingkungan kerja, dan *mental health* terhadap kinerja karyawan.

Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang didasarkan pada filsafat positivisme. Metode ini digunakan untuk penelitian pada populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data melalui instrumen penelitian, serta analisis data yang bersifat kuantitatif atau statistik, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada SENYUM WORLD HOTEL, yang beralamatkan di Jl. Ir. Soekarno No.144, Beji, Kec. Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur 65236.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan yang bekerja di Senyum World Hotel, Malang. Berdasarkan data hasil observasi yang dilakukan, total populasi yang menjadi objek penelitian ini berjumlah 203 karyawan. Jumlah tersebut sudah mencakup seluruh divisi dan bagian operasional yang ada di perusahaan

3.3.2 Teknik Sampling

Penelitian ini menggunakan karyawan Senyum World Hotel sebagai objek penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*, yang memastikan bahwa setiap karyawan

memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel. Berikut adalah perhitungan pada rumus slovin di bawah ini:

$$N = 203 \text{ orang}$$

$$E = 0,1 = 10\%$$

$$n = N / (1 + N \times e^2)$$

$$n = 203 / (1 + (203 \times 0,1^2))$$

$$n = 203 / 1 + (203 \times 0,01)$$

$$n = 203 / 1 + 2,03$$

$$n = 203 / 3,03$$

$$n = 66,99$$

Maka sampel minimal yang bias dipilih untuk penelitian dengan populasi 203 dan *margin of error* 10% adalah 67 orang (dalam pembulatan ke atas).

Adapun divisi yang akan di ambil untuk penelitian ini di Senyum World Hotel adalah:

Tabel 3. 1 Jumlah Karyawan yang diambil

Devisi	Jumlah
Manager	01
Font office	15
Publik area	15
House keeping	15
Laundry	11
Marketing	10

Sumber: Manajer Hotel Senyum World.

3.4 Data dan Jenis Data

Menurut Sekaran (2013), sumber data penelitian dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu data primer atau data sekunder. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai data primer dan data sekunder:

a) Data Primer

Sekaran (2013) menyatakan data primer adalah informasi yang diberikan individu ketika diwawancara, diberikan kuesioner, atau diobservasi. Pada penelitian ini, data primer dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner. Sekaran (2013) mengatakan bahwa kuesioner adalah sebuah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya untuk kemudian diisi oleh responden yang dituju. Kuesioner adalah suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika studi yang dilakukan

bersifat deskriptif atau eksplanatori. Dalam penyusunan kuesioner, peneliti menggunakan skala likert (*likert scale*) untuk mengukur variabel-variabel yang terkait dengan penelitian.

b) Data Sekunder

Sekaran (2013) mengatakan bahwa data sekunder merupakan informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang telah ada sebelumnya. Data sekunder dapat diperoleh dari sumber sekunder, seperti catatan serta dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri yang diberikan oleh media, web, internet, dan lain-lain.

3.5 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer. Menurut Sugiyono (2013), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan informasi kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada calon sampel, sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Menurut Sugiyono (2013), kuesioner bisa berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup maupun terbuka dan bisa diberikan langsung kepada responden atau dikirim secara online. Dalam penelitian ini, kuesioner disebarkan secara online melalui Google Form kepada calon sampel.

Setelah semua data melalui kuesioner terkumpul, peneliti melakukan pengukuran data menggunakan skala Likert. *Scale Likert* digunakan untuk mengukur pendapat, persepsi, dan sikap seseorang atau kelompok mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2013).

Tabel 3. 2 Skala Likert

No	Jawaban	Kode	Score
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Netral	N	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

3.6 Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2013) operasional variabel ialah suatu variabel berbentuk apapun yang diidentifikasi oleh peneliti dalam memperoleh informasi serta menarik kesimpulan darinya. Peneliti menerapkan tiga variabel penelitian, sebagai berikut:

1. Variabel *Independent*

Sugiyono (2013) memaparkan, variabel ini ialah sebuah variabel yang dijadikan sebab berubahnya dan adanya variabel terikat. Variabel bebas yang diterapkan yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2) dan *Diversity, Equity & Inklusion* (X3).

2. Variabel *Dependen*

Sugiyono (2013) menjelaskan variabel terikat mendapat pengaruh dan dijadikan akibat sebab ada variabel bebas. Variabel terikatnya yang digunakan ialah Kinerja Karyawan (Y)

3. Variabel *Intervening*

Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa variabel mediasi (*intervening*) merujuk pada variabel yang berperan untuk menjadi penengah dalam pengaruh atau hubungan variabel independen dan variabel dependen.. Variabel mediasi yang digunakan ialah *Mental health support in Workplace* (Z).

Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1	Kepemimpinan Transaksional	Penghargaan kontingen	Pemimpin memberikan penghargaan sesuai dengan kinerja karyawan	Karl. Lewis, (2010) Bass & Avolio, (2007)
			Pemimpin memberikan imbalan sesuai dengan kinerja karyawan	
		Manajemen dengan pengecualian (Aktif)	Pemimpin secara aktif memantau kesalahan atau pelanggaran	Karl. Lewis, (2010) Bass & Avolio, (2007)
			Pimpinan mengambil tindakan atas kesalahan karyawan	
		Manajemen dengan pengecualian (Pasif)	Pemimpin hanya bertindak jika ada masalah	(Karl. Lewis, 2010) (Bass & Avolio, 2007)
			Pimpinan hanya memberikan arahan ketika terjadi kesalahan	

2	Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh ideal (Charisma)	Menumbuhkan sikap optimis	Karl. Lewis, (2010) Bass & Avolio,(2007)
			Dihormati orang lain	
		Motivasi inspirasional	Memotivasi	Karl. Lewis, (2010)Bass & Avolio, (2007)
			Memberikan inspirasi	
		Pertimbangan individual	Memberlakukan orang lain sebagai individu bukan hanya sebagai anggota kelompok	Karl. Lewis, (2010) Bass & Avolio,(2007)
			Membantu orang lain mengembangkan diri	
3	Diversity	Keragaman demografis	Komposisi karyawan dari berbagai kelompok demografis	Ferdman & Deane (2014) Turner (1999)
			Pengakuan keanekaragaman demografis	
		Keragaman pengalaman	Karyawan memiliki pengalaman kerja dari berbagai latar belakang yang berbeda	Ferdman & Deane (2014) Turner (1999)
			Penghargaan terhadap pengalaman kerja	
	Equity	Keadilan akses	Semua karyawan memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan dan promosi	Ferdman & Deane (2014) Turner (1999)
			Kesempatan promosi secara adil	
		Keadilan kompensasi	Kompensasi dan tunjangan berdasarkan kinerja, bukan bias pribadi	Ferdman & Deane (2014) Turner (1999)
			Kompensasi secara adil	
	Inclusion	Partisipasi dalam pengambilan keputusan	Karyawan dihargai dalam organisasi	Ferdman & Deane (2014) Turner (1999)
			Karyawan diberi kesempatan untuk berkontribusi di organisasi	
		Karyawan merasa didengarkan dan dihargai dalam organisasi	lingkungan kerja yang terbuka	Ferdman & Deane (2014) Turner (1999)
			lingkungan kerja yang mendukung individu, tanpa memandang latar belakang	
4	Mental Health Support	Dukungan emosional	Pemimpin memberikan dukungan emosional kepada karyawan yang mengalami stres atau tekanan kerja	Grawitch & Ballard, (2016) Kahn (1990)
			Kesempatan sharing dengan pimpinan	
		Keseimbangan kerja dan kehidupan	Karyawan merasa didukung untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	Grawitch & Ballard, (2016) Kahn (1990)
			Jam kerja yang fleksible	
		Kebijakan <i>Mental health support in Workplace</i>	Perusahaan memiliki kebijakan formal terkait dukungan <i>Mental health support in Workplace</i>	Grawitch and Ballard (2016) Kahn (1990)
			Program <i>Mental Health</i> yang disediakan perusahaan	

5	Kinerja karyawan	Kuantitas	Pekerjaan sesuai standar	Robbins (2016) Tessalonika <i>et al.</i> , (2021)
			Beban kerja sesuai	
		Kualitas	Memperhatikan ketelitian	Robbins, (2016) Tessalonika <i>et al.</i> , (2021)
			Memperhatikan kerapian	
		Ketepatan waktu	Bekerja tepat waktu	(Robbins, 2016) (Tessalonika <i>et al.</i> , 2021)
			Penyelesaian Pekerjaan tepat waktu	
		Efisiensi	Memanfaatkan sumber daya (waktu, tenaga, biaya) secara efisien dalam bekerja	Robbins, (2016) Herawati, (2022)
			meminimalisir biaya yang tidak perlu	
		Inisiatif	Mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah	Robbins, (2016) Wijaya, (2024)
			Mengembangkan ide baru	

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Sugiyono (2022) mendefinisikan analisis deskriptif sebagai proses analisis data yang menyajikan data secara apa adanya, baik dalam bentuk uraian maupun deskriptif. Suatu proses analisis yang menyajikan data sebagaimana adanya, dalam bentuk uraian maupun deskripsi representasi data tanpa generalisasi. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan data yang dikumpulkan dan diolah, yang disajikan dalam bentuk tabel atau gambar

3.7.2 Pengolahan Data

Pengolahan data *Partial Least Squares* (PLS) terdiri dari dua langkah utama, yaitu pengujian model pengukuran dan pengujian model struktural. Pengujian model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan valid dan tepat dan merupakan langkah awal sebelum melakukan langkah selanjutnya. Pengujian model struktural kemudian dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan menilai hubungan kausalitas antar variabel laten dalam model (Hair *et al.*, 2021)

3.8 Inner dan Outer Model

3.8.1 Outer Model (Measurement Model)

Pengujian *Measurement Model* bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam penelitian bersifat valid dan reliabel (Hair *et al.*, 2021). Evaluasi ini mencakup tiga aspek utama, yaitu *Convergent validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*, adapun penjelasannya sebagai berikut:

- a) *Convergent validity* digunakan untuk menilai seberapa efektif indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Validitas ini dilihat dari nilai *Loading Factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Sebuah indikator dianggap valid jika nilai *Loading Factor*-nya melebihi 0,7 atau AVE lebih dari 0,5.
- b) *Discriminant Validity* bertujuan memastikan bahwa indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lainnya. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan *Loading Factor* dan *cross loading*, di mana indikator dikatakan valid apabila nilai *Loading Factor*-nya lebih tinggi daripada nilai *cross loading*-nya, yakni lebih dari 0,7.
- c) *Composite Reliability* digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari sebuah konstruk, berdasarkan indikator-indikator penyusunnya. Reliabilitas dikonfirmasi jika nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* keduanya lebih besar dari 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator secara konsisten mengukur konstruk yang sama.

3.8.2 Structural Model (Inner Model)

Pengujian *structural model* bertujuan untuk menilai hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian (Hardisman, 2021). Tahapan ini baru dapat dilakukan setelah *measurement model* terbukti valid dan reliabel. Evaluasi *structural model* mencakup beberapa indikator penting, yaitu nilai *R-Square* (R^2), *T-statistik* dan *P-value*, *Effect size* (f^2), nilai prediktif Q^2 , serta *model fit*. Berikut penjelasannya.

- a) *R-Square* (R^2) adalah indikator yang mengukur seberapa besar variabilitas dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model struktural. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan prediktif variabel independen terhadap variabel dependen. Interpretasi kekuatan hubungan berdasarkan nilai R^2 adalah sebagai berikut: $R^2 \geq 0,75$ menunjukkan hubungan yang sangat kuat; R^2 antara 0,50–0,75 mengindikasikan hubungan yang cukup kuat atau moderat; sedangkan R^2 antara 0,25–0,50 menunjukkan hubungan yang lemah. Nilai R^2 ini diperoleh dari hasil analisis *PLS Algorithm*.

- b) T-Statistik dan *P-value* digunakan untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel. Suatu hipotesis dikatakan didukung oleh data jika nilai T-statistik lebih dari 1,96 dan *P-value* kurang dari 0,05.
- c) *Effect size* (f^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model. Nilai $f^2 < 0,02$ berarti pengaruhnya tidak signifikan; nilai antara $0,02 - < 0,15$ menunjukkan pengaruh kecil; $0,15 - < 0,35$ menunjukkan pengaruh sedang; dan nilai $f^2 \geq 0,35$ menunjukkan pengaruh yang besar. Nilai ini diperoleh dari hasil *PLS Algorithm*.

3.8.3 Uji Mediasi

Analisis efek mediasi dilakukan berdasarkan model teoritis dan hipotesis yang telah dirumuskan, termasuk kemungkinan adanya peran mediasi. Salah satu analisis paling penting dalam uji mediasi adalah mengetahui *indirect effect*, yang mengukur pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Hasilnya dikatakan signifikan jika nilai *P-value* 0,05. Menurut Hair (2021), terdapat tiga langkah utama dalam melakukan uji mediasi yaitu, mengukur pengaruh langsung, mengukur pengaruh tidak langsung, dan menentukan jenis mediasi berdasarkan karakteristiknya. Dalam analisis hasil mediasi berdasarkan karakteristiknya, terdapat tiga jenis mediasi yaitu:

- a) *Full mediation* terjadi ketika variabel independen tidak lagi berpengaruh langsung terhadap variabel dependen setelah memasukkan variabel mediator.
- b) *Partial mediation* berarti variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen secara langsung, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi.
- c) *Unmediated* artinya variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen tanpa adanya peran variabel mediasi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Senyum World Hotel

4.1.1 Gambaran Umum Senyum World Hotel

Sejak didirikan pada tahun 2001, Jawa Timur Park Group mengembangkan destinasi wisata dari tahun ke tahun dan memastikan bahwa tempat wisata kami mengandung unsur edukasi dan hiburan di dalamnya. Tersebar di Kota Wisata Batu, Jawa Timur Park Group memiliki 8 *theme parks*, 3 museum, kebun binatang dan 5 hotel termasuk Senyum World Hotel. Senyum World Hotel yang resmi beroperasi sejak bulan Desember 2018 berperan aktif dalam pengembangan visi misi dari Jawa Timur Park Group itu sendiri dalam membantu menunjang objek wisata unggulan yang berkualitas dan bertaraf internasional di kota Batu, Jawa Timur.

Senyum World Hotel merupakan perusahaan swasta yang berada di bawah naungan PT. Maju Batu Bersama dan menjadi salah satu industri pariwisata yang dinaungi oleh Jawa Timur Park Group. Perusahaan telah beroperasi sejak tanggal 15 Desember 2018 dengan disertai Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) Nomor: 556/014/422.105/TDUP B-005/2018 penetapan pada tanggal 16 Maret 2018 yang diputuskan perusahaan telah melaksanakan pendaftaran berdasarkan Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Pendaftaran Usaha Pariwisata. Senyum World Hotel saat ini beroperasi di Kota Batu, Jawa Timur, Indonesia atau wilayah bersama Jawa Timur Park 3 dengan branding hotel bintang 4 dan bermotto “*ONE STOP RECREATION*”.

Pada saat ini Senyum World Hotel berkomitmen untuk meningkatkan dan mengembangkan pariwisata yang ada di Kota Batu. Komitmen perusahaan diterapkan dengan transparan melalui visi dan misi, struktur organisasi, dan SDM. Komitmen perusahaan tersebut dibangun dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelayanan kepada tamu secara nyata dengan menghasilkan pelayanan yang berkualitas dan ramah tamah. Bertajuk *ONE STOP RECREATION*, Senyum World Hotel hadir dengan fasilitas yang sangat memenuhi untuk kepuasan para tamu dan mengedepankan *best services* kepada tamu.

4.1.2 Visi & Misi Senyum World Hotel

Visi

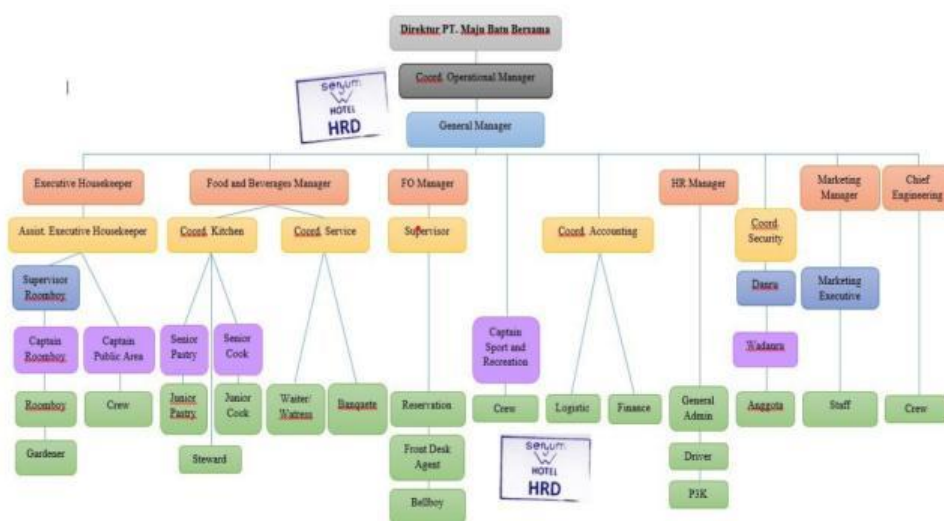
Menjadi market leader dan center bisnis hotel yang dapat memberikan “ONE STOP RECREATION dan SPORTAINMENT” secara terpadu di kota Batu dengan konsep Internasional dan memberikan keramah – tamahan khas Indonesia.

Misi

1. Berkomitmen memberikan pelayanan, produk, fasilitas serta kenyamanan yang diperuntukkan bagi kepuasan para tamu.
2. Menyelenggarakan konsep hotel secara internasional juga dengan memberikan fasilitas mengenai sport dan entertainment.
3. Memberikan pelayanan kepada para tamu dengan keramah – tamahan.
4. Berpartisipasi aktif dalam pengembangan Pariwisata di Jawa Timur.

4.1.3 Struktur Organisasi Senyum World Hotel

Gambar 4. 1 Profil Senyum World Hotel



4.2. Analisis Deskriptif

4.2.1 Gambaran Umum Responden

Responden yang dianalisis dalam penelitian ini berjumlah 67 orang. Penyajian data mengenai identitas responden yaitu untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri responden. Sedangkan prosedurnya dengan menyebarkan kuesioner dan meminta untuk mengisi kuisisioner. Adapun gambaran tentang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini di klasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja ,

dan pendidikan. Berikut ini akan dibahas mengenai kondisi dari masing-masing klasifikasi demografis responden tersebut

4.2.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil identifikasi dari penelitian diperoleh beberapa data responden sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

Data Responden	Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	39	58,2%
Perempuan	28	41,8%
Usia		
18 - 20	8	11,43%
21 - 24	19	27,14%
25 - 30	18	25,71%
30 - 39	25	35,71%
Lama bekerja		
< 2 Tahun	44	65,7%
3 - 4 Tahun	23	34,3%
4 - 6Tahun	0	0
> 6 Tahun	0	0
Pendidikan		
SMA	46	68,7%
S1	20	31,3%
S2	0	0

Berdasarkan data responden yang diperoleh pada tabel 4.1, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak 39 orang (58,2%), sedangkan responden perempuan berjumlah 28 orang (41,8%). Dari segi usia, kelompok usia terbanyak berada pada rentang 30–39 tahun sebanyak 25 orang (35,71%), diikuti oleh usia 21–24 tahun sebanyak 19 orang (27,14%), usia 25–30 tahun sebanyak 18 orang (25,71%), dan usia 18–20 tahun sebanyak 8 orang (11,43%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia dewasa produktif.

Dari segi lama bekerja, sebagian besar responden, yaitu 44 orang (65,7%), memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun, dan sebanyak 23 orang (34,3%) telah bekerja selama 3–4 tahun. Tidak terdapat responden yang memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun. Data ini sejalan dengan informasi bahwa perusahaan tempat penelitian ini baru berdiri pada tahun 2019, sehingga wajar jika mayoritas karyawan belum memiliki masa kerja yang panjang.

Adapun berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden merupakan lulusan SMA sebanyak 46 orang (68,7%), sedangkan 20 orang (31,3%) merupakan lulusan S1, dan tidak terdapat responden yang memiliki pendidikan S2. Secara keseluruhan, data ini mencerminkan bahwa tenaga kerja di perusahaan tersebut didominasi oleh laki-laki usia produktif dengan masa kerja yang relatif baru dan latar belakang pendidikan menengah.

4.2.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini mencakup empat variabel utama, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* merek sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta *Mental Health Support in Workplace* sebagai variabel mediasi. Hasil analisis untuk masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 2

Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transaksional

Item	Kepemimpinan Transaksional										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	1	1.5	5	7.5	12	17.9	37	55.2	12	17.9	3.81
X1.2	2	3.0	6	9.0	13	19.4	31	46.3	15	22.4	3.76
X1.3	2	3.0	2	3.0	12	17.9	30	44.8	21	31.3	3.99
X1.4	2	3.0	1	1.5	11	16.4	25	37.3	28	41.8	4.13
X1.5	4	6.0	11	16.4	12	17.9	27	40.3	13	19.4	3.51
X1.6	5	7.5	6	9.0	12	17.9	26	38.8	18	26.9	3.69
Jumlah rata-rata											3.82

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dalam Tabel 4.2, kepemimpinan transaksional dalam konteks ini menunjukkan hasil yang cukup positif dengan rata-rata skor keseluruhan sebesar 3.82. Item X1.4 "Pemimpin saya segera mengambil tindakan jika melihat ada kesalahan" memperoleh skor tertinggi (4.13), di mana 41,8% responden sangat setuju (SS) dan 37,3% setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin dinilai responsif dalam menangani kesalahan. Selain itu, item X1.3 "Pemimpin saya secara aktif memantau kesalahan atau pelanggaran di tempat kerja" juga mendapat penilaian tinggi (3.99), dengan 31,3% sangat setuju dan 44,8% setuju, menunjukkan bahwa pengawasan oleh pemimpin berjalan efektif. Di sisi lain, item X1.5 "Pemimpin saya hanya bertindak jika terjadi masalah" memiliki skor terendah (3.51), dengan

16,4% tidak setuju (TS) dan 6,0% sangat tidak setuju (STS). Hal ini mengisyaratkan bahwa sebagian karyawan memandang pemimpin cenderung reaktif daripada proaktif.

Meskipun demikian, mayoritas responden masih cenderung setuju bahwa pemimpin memberikan penghargaan atas pencapaian target (X1.1, skor 3.81) dan menjanjikan imbalan untuk kinerja baik (X1.2, skor 3.76), meskipun persentase ketidaksetujuan pada dua item ini relatif lebih tinggi dibandingkan item lain. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan transaksional di lingkungan kerja ini dinilai cukup baik, terutama dalam aspek pengawasan dan respons terhadap kesalahan. Namun, terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal proaktivitas pemimpin dan konsistensi pemberian penghargaan.

Tabel 4. 3

Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformatif

Item	Kepemimpinan Transformatif										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	1	1.5	3	4.5	17	25.4	27	40.3	19	28.4	3.90
X2.2	1	1.5	3	4.5	14	20.9	31	46.3	18	26.9	3.93
X2.3	1	1.5	3	4.5	14	20.9	26	38.8	23	34.3	4.00
X2.4	1	1.5	5	7.5	8	11.9	31	46.3	22	32.8	4.01
X2.5	1	1.5	5	7.5	13	19.4	28	41.8	20	29.9	3.91
X2.6	1	1.5	2	3.0	17	25.4	23	34.3	24	35.8	4.00
Jumlah rata-rata											3.96

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan data yang diperoleh pada table 4.3, kepemimpinan transformatif dalam konteks ini menunjukkan hasil yang sangat positif dengan rata-rata skor keseluruhan sebesar 3.96, lebih tinggi dibandingkan kepemimpinan transaksional (3.82). Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada motivasi, inspirasi, dan pengembangan karyawan lebih dominan dan efektif di lingkungan kerja ini. Item X2.4 "Pemimpin memberikan inspirasi dalam menjalankan tugas sehari-hari dengan mengomunikasikan tantangan kerja secara jelas" memperoleh skor tertinggi (4.01), di mana 32,8% responden sangat setuju (SS) dan 46,3% setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dinilai mampu memberikan arahan yang visioner dan memotivasi karyawan melalui komunikasi yang jelas. Selain itu, item X2.3 "Pemimpin memberikan motivasi dalam menyelesaikan tugas" dan X2.6 "Pemimpin memberikan dukungan moral" juga mendapat skor tinggi (4.00), dengan persentase sangat setuju masing-masing 34,3% dan 35,8%. Ini mencerminkan bahwa

pemimpin tidak hanya fokus pada tugas, tetapi juga pada aspek psikologis dan emosional karyawan.

Sementara itu, item dengan skor relatif lebih rendah meskipun tetap tinggi adalah X2.1 "Pimpinan meningkatkan optimisme untuk meraih masa depan yang lebih baik" dengan skor 3.90. Sebanyak 25,4% responden memilih netral (N), yang mungkin mengindikasikan bahwa beberapa karyawan belum sepenuhnya merasakan dampak visi jangka panjang dari pemimpin. Namun, secara keseluruhan, mayoritas responden setuju bahwa pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri (X2.2, skor 3.93) dan memperhatikan kebutuhan karyawan untuk berprestasi (X2.5, skor 3.91).

Secara keseluruhan kepemimpinan transformasional di lingkungan ini berhasil menciptakan iklim kerja yang inspiratif dan suportif, dengan fokus pada pengembangan karyawan melalui motivasi, komunikasi jelas, dan dukungan moral. Namun, masih ada peluang untuk memperkuat penyampaian visi jangka panjang agar lebih berdampak pada optimisme seluruh tim.

Tabel 4. 4

Deskripsi Jawaban Responden Variabel *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)*

Item	Diversity, Equity & Inclusion (DEI)										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	2	3.0	1	1.5	14	20.9	34	50.7	16	23.9	3.91
X3.2	2	3.0	2	3.0	10	14.9	39	58.2	14	20.9	3.91
X3.3	2	3.0	2	3.0	9	13.4	33	49.3	21	31.3	4.03
X3.4	2	3.0	2	3.0	8	11.9	34	50.7	21	31.3	4.04
X3.5	2	3.0	3	4.5	9	13.4	33	49.3	20	29.9	3.99
X3.6	1	1.5	2	3.0	12	17.9	33	49.3	19	28.4	4.00
X3.7	2	3.0	3	4.5	11	16.4	29	43.3	22	32.8	3.99
X3.8	1	1.5	3	4.5	12	17.9	27	40.3	24	35.8	4.04
X3.9	2	3.0	3	4.5	17	25.4	24	35.8	21	31.3	3.88
X3.10	3	4.5	3	4.5	9	13.4	31	46.3	21	31.3	3.96
X3.11	3	4.5	1	1.5	7	10.4	32	47.8	24	35.8	4.09
X3.12	3	4.5	2	3.0	11	16.4	26	38.8	25	37.3	4.01
Jumlah rata-rata											3,99

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan data yang tersaji pada tabel 4.4 menunjukkan hasil survei mengenai *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* di suatu organisasi dengan total rata-rata skor 3,99 dari skala 5, yang mengindikasikan bahwa secara umum, karyawan memiliki persepsi positif terhadap praktik DEI di tempat kerja. Mayoritas

responden memilih kategori Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS), terutama pada pernyataan tentang lingkungan kerja yang inklusif (X3.11, skor 4,09) serta penghargaan terhadap pengalaman kerja beragam (X3.4, skor 4,04). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi dinilai berhasil dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung keberagaman dan keadilan.

Namun, terdapat beberapa aspek yang masih perlu diperbaiki, seperti akses peluang pengembangan (X3.5, skor 3,99) dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan (X3.9, skor 3,88), di mana persentase responden yang memilih Netral (N) atau Tidak Setuju (TS) relatif lebih tinggi. Selain itu, meskipun minoritas, sekitar 3–4,5% karyawan masih merasa tidak setuju dengan kesetaraan kompensasi (X3.7–X3.8) dan keberagaman demografis (X3.1–X3.2), mengisyaratkan adanya ketimpangan atau bias yang perlu ditangani. Secara keseluruhan, organisasi ini telah berupaya menjalankan prinsip DEI dengan baik, terutama dalam hal inklusivitas dan penghargaan terhadap perbedaan, tetapi perlu meningkatkan transparansi dalam promosi, kompensasi, dan pelibatan karyawan untuk memastikan kesetaraan yang lebih merata..

Tabel 4. 5

Deskripsi Jawaban Responden Variabel *Mental Health Support in Workplace*

Item	<i>Mental health support in Workplace</i>										<i>Mean</i>
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	3	4.5	4	6.0	17	25.4	28	41.8	15	22.4	3.72
Z1.2	1	1.5	4	6.0	12	17.9	29	43.3	21	31.3	3.97
Z1.3	1	1.5	3	4.5	13	19.4	30	44.8	20	29.9	3.97
Z1.4	1	1.5	3	4.5	15	22.4	30	44.8	18	26.9	3.91
Z1.5	2	3.0	2	3.0	14	20.9	31	46.3	18	26.9	3.91
Z1.6	1	1.5	5	7.5	13	19.4	28	41.8	20	29.9	3.91
Jumlah rata-rata											3.90

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Hasil survei mengenai *Mental Health Support in Workplace* menunjukkan rata-rata skor 3,90 dari skala 5, yang mengindikasikan bahwa karyawan secara umum memiliki persepsi cukup positif terhadap upaya organisasi dalam mendukung kesehatan mental. Namun, terdapat beberapa tantangan yang perlu diperhatikan. Mayoritas responden setuju bahwa mereka merasa nyaman berbicara dengan pemimpin tentang masalah kesejahteraan (Z1.2, skor 3,97) dan bahwa organisasi mendukung keseimbangan kerja-hidup (Z1.3, skor 3,97). Hal ini

menunjukkan bahwa kepemimpinan yang empatik dan fleksibilitas waktu kerja (Z1.4, skor 3,91) telah diterapkan dengan cukup baik. Namun, dukungan emosional dari pemimpin saat stres (Z1.1, skor 3,72) mendapat penilaian yang lebih rendah, dengan 10,5% karyawan memilih STS/TS, mengindikasikan bahwa beberapa karyawan masih merasa kurang didukung secara emosional.

Selain itu, meskipun kebijakan kesehatan mental dinilai jelas (Z1.5, skor 3,91), masih ada 9% karyawan yang tidak mengetahui sumber daya atau program kesehatan mental (Z1.6, skor 3,91), menunjukkan kurangnya sosialisasi atau aksesibilitas. Secara keseluruhan, organisasi ini telah berupaya menciptakan lingkungan kerja yang peduli kesehatan mental, tetapi perlu meningkatkan dukungan emosional dari pemimpin, komunikasi kebijakan, dan ketersediaan program agar seluruh karyawan merasakan manfaatnya secara merata.

Tabel 4. 6 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan

Item	Kinerja Karyawan										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	1	1.5%	2	3.0%	10	14.9%	24	35.8)	30	44.8%	4.19
Y1.2	1	1.5%	1	1.5%	15	22.4%	23	34.3%)	27	40.3%	4.10
Y1.3	2	3.0%	0	0.0%	5	7.5%	25	37.3%)	35	52.2%	4.36
Y1.4	2	3.0%	1	1.5%	5	7.5%	23	34.3%)	36	53.7%	4.34
Y1.5	3	4.5%	1	1.5%	4	6.0%	21	31.3%)	38	56.7%	4.34
Y1.6	2	3.0%	1	1.5%	6	9.0%)	(24	35.8%)	34	50.7%	4.30
Y1.7	3	4.5%	0	0.0%	5	7.5%)	(23	34.3%)	36	53.7%	4.33
Y1.8	2	3.0%	1	1.5%	10	14.9%)	(23	34.3%)	31	46.3%	4.19
Y1.9	3	4.5%	0	0.0%	9	13.4%)	(22	32.8%)	33	49.3%	4.22
Y1.10	3	4.5%	0	0.0%	10	14.9%)	(16	23.9%)	38	56.7%	4.28
Jumlah rata-rata											4.27

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan data yang diperoleh pada tabel 4.6, kinerja karyawan dalam organisasi ini menunjukkan hasil yang sangat positif dengan rata-rata skor mencapai 4,27 dari skala 5. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan memiliki tingkat produktivitas dan kedisiplinan yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Aspek ketelitian (Y1.3) dan kerapian kerja (Y1.4) menjadi yang paling menonjol dengan skor masing-masing 4,36 dan 4,34, dimana lebih dari 50% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memperhatikan detail dalam bekerja. Kepatuhan terhadap waktu juga tergolong sangat baik, terlihat dari skor 4,34 untuk pernyataan "Saya selalu bekerja tepat waktu" (Y1.5) dengan 56,7% karyawan menyatakan sangat setuju.

Efisiensi kerja juga tampak pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu (Y1.6, skor 4,30) dan penggunaan sumber daya secara optimal (Y1.7, skor 4,33). Yang lebih menggembirakan, karyawan juga menunjukkan sikap proaktif dengan skor 4,22 untuk inisiatif menyelesaikan masalah (Y1.9) dan 4,28 untuk pengembangan ide-ide baru (Y1.10). Namun demikian, terdapat sedikit catatan mengenai persepsi beban kerja dimana sekitar 3-4,5% karyawan merasa bahwa jumlah pekerjaan (Y1.1) dan beban kerja (Y1.2) kadang melebihi kapasitas mereka, meskipun secara keseluruhan skor untuk kedua aspek ini tetap tergolong tinggi (masing-masing 4,19 dan 4,10). Secara keseluruhan, data ini menggambarkan budaya kerja yang positif dimana karyawan tidak hanya mampu memenuhi target kerja tetapi juga menunjukkan kesadaran akan efisiensi dan kemauan untuk berinovasi. Tingginya skor pada berbagai aspek kinerja ini mencerminkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan semangat untuk terus berkembang di kalangan karyawan. Organisasi dapat mempertahankan capaian ini dengan terus memberikan dukungan dan memastikan distribusi beban kerja yang merata kepada seluruh karyawan..

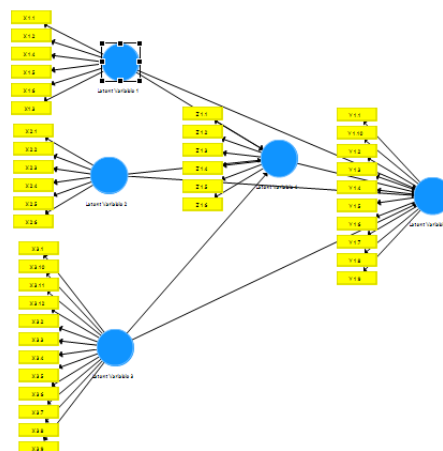
4.3. Hasil Uji Analisis Data SEM PLS

4.3.1 Uji Validitas dengan *Convergent validity*

Pengujian validitas konvergen bertujuan untuk menilai kesesuaian dimensi antar pernyataan yang diberikan kepada responden dalam penelitian. Validitas konvergen dapat dikatakan terpenuhi jika nilai *Loading Factor* lebih dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

Berikut adalah hasil uji *Outer Model*:

Gambar 4. 2 Outer Model (Running Pertama)



Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil *Outer Model*, nilai *Loading Factor* yang diperoleh disajikan dalam tabel berikut:

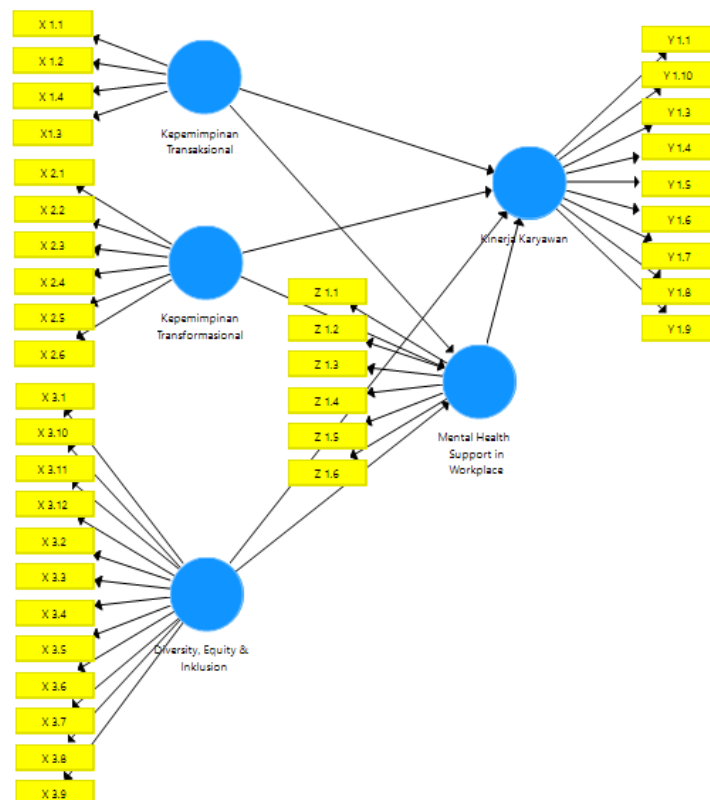
Tabel 4. 7 Uji Loading Factor (Running Pertama)

Variabel	Item	Loading Factor Value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0.837	Valid
	X1.2	0.770	Valid
	X1.3	0.782	Valid
	X1.4	0.812	Valid
	X1.5	0.432	Tidak Valid
	X1.6	0.536	Tidak Valid
Kepemimpinan Transaksional (X2)	X2.1	0.851	Valid
	X2.2	0.845	Valid
	X2.3	0.868	Valid
	X2.4	0.878	Valid
	X2.5	0.884	Valid
	X2.6	0.884	Valid
Diversity, Equity & Inklusion (X3)	X3.1	0.893	Valid
	X3.2	0.854	Valid
	X3.3	0.854	Valid
	X3.4	0.889	Valid
	X3.5	0.883	Valid
	X3.6	0.829	Valid
	X3.7	0.758	Valid
	X3.8	0.831	Valid
	X3.9	0.836	Valid
	X3.10	0.898	Valid
	X3.11	0.919	Valid
	X3.12	0.915	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0.738	Valid
	Y.2	0.559	Tidak Valid
	Y.3	0.855	Valid
	Y.4	0.900	Valid
	Y.5	0.926	Valid
	Y.6	0.882	Valid
	Y.7	0.936	Valid
	Y.8	0.862	Valid
	Y.9	0.890	Valid
Mental Health Support in Workplace (Z)	Z.1	0.907	Valid
	Z.2	0.806	Valid
	Z.3	0.715	Valid
	Z.4	0.875	Valid
	Z.5	0.812	Valid
	Z.6	0.893	Valid

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.7, menunjukkan bahwa *Loading Factor value* sebagian besar lebih dari 0,7. Namun, terdapat tiga item pernyataan dengan nilai *Loading Factor* di bawah 0,7, yaitu pada variabel Kepemimpinan transformasional (X1.5) (X1.6) dan pada variabel Kinerja Karyawan (Y1.2). Oleh karena itu, item yang tidak valid dieliminasi, lalu dilakukan pengujian ulang *Outer Model* kedua seperti berikut:

Gambar 4.3 Loading Factor (Running Kedua)



Sumber: data diolah, 2025

Hasil uji *Outer Model* menunjukkan nilai *Loading Factor*, yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.8 Uji Loading Factor (Runing Kedua)

Variabel	Item	Loading Factor Value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0.837	Valid
	X1.2	0.770	Valid
	X1.3	0.782	Valid
	X1.4	0.812	Valid

Kepemimpinan Transaksional (X2)	X2.1	0.851	Valid
	X2.2	0.845	Valid
	X2.3	0.868	Valid
	X2.4	0.878	Valid
	X2.5	0.884	Valid
	X2.6	0.884	Valid
<i>Diversity, Equity & Inklusion (X3)</i>	X3.1	0.893	Valid
	X3.2	0.854	Valid
	X3.3	0.854	Valid
	X3.4	0.889	Valid
	X3.5	0.883	Valid
	X3.6	0.829	Valid
	X3.7	0.758	Valid
	X3.8	0.831	Valid
	X3.9	0.836	Valid
	X3.10	0.898	Valid
	X3.11	0.919	Valid
	X3.12	0.915	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0.738	Valid
	Y.3	0.855	Valid
	Y.4	0.900	Valid
	Y.5	0.926	Valid
	Y.6	0.882	Valid
	Y.7	0.936	Valid
	Y.8	0.862	Valid
	Y.9	0.890	Valid
<i>Mental Health Support in Workplace (Z)</i>	Z.1	0.907	Valid
	Z.2	0.806	Valid
	Z.3	0.715	Valid
	Z.4	0.875	Valid
	Z.5	0.812	Valid
	Z.6	0.893	Valid

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *Outer Model* menunjukkan bahwa nilai *Loading Factor* dari setiap indikator pada variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), seluruh indikator (X1.1 hingga X1.4) memiliki nilai *Loading Factor* di atas 0,70, yaitu berkisar antara 0,770 hingga 0,837. Ini menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut valid dan mampu merepresentasikan konstruk kepemimpinan transformasional dengan baik.

Untuk variabel Kepemimpinan Transaksional (X2), keenam indikator (X2.1 sampai X2.6) menunjukkan nilai *loading factor* yang tinggi, berkisar antara 0,845 hingga 0,884. Semua indikator berada di atas ambang batas minimum 0,70, sehingga

dapat disimpulkan bahwa seluruh item pada variabel ini valid dan memiliki kontribusi kuat dalam menjelaskan konstruk kepemimpinan transaksional.

Variabel *Diversity, Equity & Inclusion* (X3) memiliki 12 indikator, dan seluruhnya menunjukkan nilai *loading factor* yang sangat baik, mulai dari 0,758 hingga 0,919. Meskipun indikator X3.7 memiliki nilai terendah (0,758), namun masih dalam kategori valid karena melebihi batas minimum 0,70. Indikator dengan kontribusi tertinggi adalah X3.11 (0,919) dan X3.12 (0,915), yang menunjukkan bahwa keduanya merupakan item yang sangat representatif terhadap konstruk DEI.

Pada variabel Kinerja Karyawan (Y), terdapat 8 indikator yang diuji, dengan nilai *loading factor* berkisar antara 0,738 hingga 0,936. Semua indikator menunjukkan nilai valid dan kuat dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan. Indikator Y.7 (0,936) merupakan yang paling kuat, sedangkan Y.1 memiliki nilai terendah namun tetap valid (0,738).

Sementara itu, pada variabel *Mental Health Support in Workplace* (Z), seluruh indikator (Z.1 hingga Z.6) juga dinyatakan valid dengan nilai *loading factor* mulai dari 0,715 hingga 0,907. Indikator Z.3 memiliki nilai terendah (0,715) namun masih berada di atas ambang batas minimum. Indikator Z.1 (0,907) menjadi yang paling kuat dalam merepresentasikan dukungan kesehatan mental di tempat kerja.

Berikutnya, dalam pengujian validitas konvergen, dilakukan analisis terhadap *Average Variance Extracted* (AVE) yang dijabarkan pada tabel 4.9:

Tabel 4. 9
Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE value	Keterangan
Kepemimpinan Transaformasional (X1)	0,507	Valid
Kepemimpinan Transaksional (X2)	0,754	Valid
<i>Diversity, Equity & Inklusion</i>	0,747	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,699	Valid
<i>Mental health support in Workplace</i> (Z)	0,727	Valid

Sumber: data diolah, 2025

Dalam uji validitas konvergen, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk menilai seberapa besar indikator dalam suatu variabel mampu menjelaskan varians yang ada. Nilai AVE menunjukkan seberapa besar variabel laten mampu menjelaskan varians dari indikator-indikatornya. Secara umum, nilai AVE $\geq$ 0,50 dianggap valid karena menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Pada variabel Kepemimpinan

Transformasional (X1), nilai AVE sebesar 0,507, yang berarti konstruk ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, indikator-indikator pada X1 telah mampu menjelaskan lebih dari 50% varians konstruk kepemimpinan transformasional. Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) memiliki nilai AVE sebesar 0,754, yang termasuk sangat baik. Ini menunjukkan bahwa konstruk kepemimpinan transaksional mampu menjelaskan sekitar 75,4% varians indikator-indikatornya. Artinya, indikator pada variabel ini sangat representatif terhadap konstruk yang diukur. Untuk variabel *Diversity, Equity & Inclusion* (X3), nilai AVE tercatat 0,747. Meskipun pada tabel tidak dituliskan keterangan "valid", nilai ini sangat memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, indikator pada variabel DEI juga secara kuat merepresentasikan konstruk tersebut. Variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai AVE sebesar 0,699, yang berarti valid dan cukup tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel ini secara konsisten menggambarkan konstruk kinerja karyawan dengan baik. Terakhir, variabel *Mental Health Support in Workplace* (Z) memiliki nilai AVE sebesar 0,727, yang juga menunjukkan validitas konvergen yang baik. Artinya, konstruk ini memiliki kemampuan yang cukup kuat untuk menjelaskan varians indikator-indikator yang membentuknya.

4.3.2 Uji Validitas dengan *Diskriminan Validity*

Validitas diskriminan didasarkan pada prinsip bahwa setiap konstruk yang berbeda seharusnya memiliki korelasi yang rendah satu sama lain. Sebuah konstruk dikatakan valid dalam uji ini jika nilai konstruk dari variabel yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan nilai konstruk pada variabel lain (Ghozali & Latan, 2015). Dalam perangkat lunak *SmartPLS* 3.0, validitas diskriminan dapat diuji menggunakan melalui metode *fornell-larcker* serta *cross loading*. Hasil pengujian disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4. 10 Nilai *Fornell-Lacker Criterion*

Variabel	X1	X2	X3	Y	Z
Kepemimpinan Transaformasional (X1)	0.712				
Kepemimpinan Transaksional (X2)	0.802	0.868			
<i>Diversity, Equity & Inklusion</i> (X3)	0.820	0.789	0.864		
Kinerja Karyawan (Y)	0.815	0.799	0.885	0.836	
<i>Mental health support in Workplace</i> (Z)	0.803	0.807	0.852	0.779	0.852

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *Fornell-Larcker Criterion*, validitas diskriminan pada beberapa variabel dalam penelitian ini belum sepenuhnya terpenuhi. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki nilai akar AVE sebesar 0,712, namun nilai ini masih lebih rendah dibandingkan korelasinya dengan variabel lain seperti Kepemimpinan Transaksional (0,802), DEI (0,820), dan Kinerja Karyawan (0,815). Artinya, indikator yang membentuk X1 masih belum cukup unik dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sementara itu, variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) memiliki akar AVE sebesar 0,868, yang lebih tinggi dari korelasi dengan semua variabel lain, sehingga telah memenuhi validitas diskriminan secara baik.

Untuk variabel *Diversity, Equity & Inclusion* (X3), nilai akar AVE-nya sebesar 0,864, namun korelasinya dengan Kinerja Karyawan (Y) mencapai 0,885, melebihi nilai akar AVE-nya. Ini menunjukkan bahwa konstruk DEI memiliki kedekatan yang sangat tinggi dengan konstruk Y, sehingga validitas diskriminannya tidak terpenuhi. Hal serupa terjadi pada variabel Kinerja Karyawan (Y) yang memiliki akar AVE sebesar 0,836, namun berkorelasi sangat tinggi dengan DEI (0,885), yang juga menunjukkan potensi tumpang tindih konstruk. Sedangkan variabel *Mental Health Support in Workplace* (Z) memiliki akar AVE sebesar 0,852, yang sama besar dengan korelasinya terhadap DEI (0,852), sehingga validitas diskriminannya juga belum terjamin sepenuhnya.

Selanjutnya, nilai *cross loading* dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 11 Nilai Cross Loadings

No	Kepemimpinan Transaformasional (X1)	Kepemimpinan Transaksional (X2)	<i>Diversity, Equity & Inklusion</i> (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	<i>Mental health support in Workplace</i> (Z)
X 1.1	0.837	0.645	0.757	0.703	0.709
X 1.2	0.770	0.613	0.606	0.605	0.568
X 1.4	0.812	0.702	0.699	0.705	0.715
X 1.5	0.432	0.301	0.225	0.277	0.247
X 1.6	0.536	0.309	0.249	0.258	0.370
X 2.1	0.641	0.851	0.690	0.679	0.670
X 2.2	0.691	0.845	0.671	0.672	0.715
X 2.3	0.695	0.868	0.637	0.643	0.721
X 2.4	0.693	0.878	0.638	0.705	0.639
X 2.5	0.694	0.884	0.699	0.708	0.679

X 2.6	0.761	0.884	0.768	0.748	0.772
X 3.1	0.702	0.628	0.893	0.743	0.720
X 3.10	0.720	0.743	0.898	0.819	0.788
X 3.11	0.728	0.713	0.919	0.817	0.799
X 3.12	0.745	0.735	0.915	0.798	0.806
X 3.2	0.731	0.693	0.854	0.750	0.740
X 3.3	0.663	0.660	0.854	0.715	0.732
X 3.4	0.702	0.689	0.889	0.782	0.787
X 3.5	0.775	0.722	0.883	0.817	0.773
X 3.6	0.661	0.575	0.829	0.738	0.671
X 3.7	0.603	0.565	0.758	0.607	0.599
X 3.8	0.743	0.658	0.831	0.786	0.683
X 3.9	0.720	0.780	0.836	0.780	0.709
X1.3	0.782	0.682	0.696	0.701	0.634
Y 1.1	0.558	0.575	0.646	0.620	0.738
Y 1.10	0.756	0.739	0.763	0.721	0.907
Y 1.2	0.629	0.472	0.497	0.496	0.559
Y 1.3	0.652	0.706	0.644	0.641	0.855
Y 1.4	0.679	0.740	0.729	0.678	0.900
Y 1.5	0.734	0.760	0.827	0.678	0.926
Y 1.6	0.673	0.706	0.780	0.658	0.882
Y 1.7	0.749	0.773	0.810	0.729	0.936
Y 1.8	0.679	0.682	0.769	0.702	0.862
Y 1.9	0.721	0.670	0.735	0.688	0.890
Z 1.1	0.609	0.592	0.687	0.806	0.571
Z 1.2	0.585	0.595	0.590	0.715	0.582
Z 1.3	0.679	0.671	0.748	0.875	0.605
Z 1.4	0.651	0.623	0.745	0.812	0.630
Z 1.5	0.733	0.759	0.815	0.893	0.714
Z 1.6	0.802	0.742	0.826	0.900	0.775

Sumber: data diolah, 2025

4.3.3 Uji Reabilitas

Untuk memastikan bahwa tidak terdapat permasalahan dalam pengukuran, langkah terakhir dalam evaluasi *outer model* adalah menguji *unidimensionalitas model*. Menurut Hair (2021), semakin besar nilai pengujian, semakin tinggi pula tingkat reliabilitasnya. Reliabilitas dapat dievaluasi melalui nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* mencapai atau melebihi 0,7. Pengujian unidimensionalitas ini

dilakukan dengan menggunakan indikator *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 12 Composite Reliability dan Cronbach Alpha Value

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbah's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transaformasional (X1)	0.854	0.804	Reliabel
Kepemimpinan Transaksional (X2)	0.948	0.935	Reliabel
<i>Diversity, Equity & Inklusion</i> (X3)	0.972	0.969	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.933	0.913	Reliabel
<i>Mental health support in Workplace</i> (Z)	0.963	0.956	Reliabel

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan hasil nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Umumnya, nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dianggap memadai jika melebihi 0,70. Semua variabel dalam tabel ini memiliki nilai di atas ambang batas tersebut.

Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,854 dan *cronbach's alpha* sebesar 0,804, yang menunjukkan bahwa instrumen untuk mengukur variabel ini konsisten secara internal dan dapat diandalkan.

Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi, dengan nilai *composite reliability* sebesar 0,948 dan *cronbach's alpha* sebesar 0,935. Ini mengindikasikan bahwa item-item dalam konstruk ini sangat kuat dan saling berkorelasi.

Begitu juga variabel *Diversity, Equity & Inclusion* (X3) menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi dengan *composite reliability* sebesar 0,972 dan *cronbach's alpha* sebesar 0,969, mencerminkan konsistensi internal yang sangat baik.

Pada variabel Kinerja Karyawan (Y), nilai *composite reliability* sebesar 0,933 dan *cronbach's alpha* sebesar 0,913 menunjukkan bahwa konstruk ini sangat reliabel dalam mengukur kinerja.

Terakhir, variabel *Mental Health Support in Workplace* (Z) memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,963 dan *cronbach's alpha* sebesar 0,956, yang juga menegaskan bahwa alat ukur yang digunakan sangat andal dalam merepresentasikan variabel tersebut.

Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel dan dapat dipercaya untuk analisis lebih lanjut.

Berdasarkan hasil analisis validitas dan reliabilitas terhadap kelima konstruk yang dilakukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen yang digunakan memenuhi syarat kelayakan pengukuran.

Dalam hal *convergent validity*, yang ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, semua variabel melebihi ambang batas 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menjelaskan lebih dari 50% varians konstruksya. Sebagai contoh, variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki AVE sebesar 0.507, sementara variabel lain menunjukkan nilai yang lebih tinggi lagi, seperti *Diversity, Equity & Inclusion* (X3) dengan AVE sebesar 0.747 dan *Mental Health Support in Workplace* (Z) dengan AVE sebesar 0.727. Dengan demikian, seluruh konstruk dapat dikatakan valid secara konvergen.

Selain itu, hasil dari kriteria *fornell-larcker* menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE (ditampilkan secara diagonal) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya (ditampilkan secara *off-diagonal*). Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki diskriminasi yang baik terhadap konstruk lainnya, yang berarti bahwa variabel yang digunakan tidak memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk lainnya dibandingkan dengan konstruk itu sendiri.

Dalam hal reliabilitas, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari semua konstruk berada di atas 0,70. Nilai tertinggi ditunjukkan oleh variabel keragaman, kesetaraan dan inklusi (X3) yang memiliki *composite reliability* sebesar 0,972 dan *cronbach's alpha* sebesar 0,969. Sementara itu, variabel-variabel lainnya juga menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Hal ini berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini valid dan reliabel.

4.3.4 R-Square

Nilai *R-square* diperoleh melalui pengujian *PLS-Algorithm*. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai *R-square* untuk setiap hubungan antar variabel. Berikut adalah hasilnya yang ditampilkan dalam table di bawah ini:

Tabel 4. 13 Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Mental health support in Workplace (Z)</i>	0.819	0.811
Kinerja Karyawan (Y)	0.772	0.757

Sumber: data diolah, 2025

Hasil perhitungan *R Square* dan *Adjusted R Square* pada kedua variabel menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki kemampuan penjelas yang sangat kuat. Untuk variabel *Mental Health Support in Workplace (Z)*, nilai *R Square* sebesar 0,819 mengindikasikan bahwa 81,9% variasi dalam dukungan kesehatan mental di tempat kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor dalam model. Sementara itu, *Adjusted R Square* sebesar 0,811 memperhitungkan jumlah prediktor, dan meskipun nilainya sedikit lebih rendah, hal ini tetap menegaskan bahwa model tersebut sangat robust dalam memprediksi variabel dependen. Demikian pula, pada variabel Kinerja Karyawan (Y), nilai *R Square* sebesar 0,772 menunjukkan bahwa 77,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang dimasukkan ke dalam model. *Adjusted R Square* yang bernilai 0,757 mengonfirmasi bahwa model tetap efektif meskipun ada penyesuaian untuk menghindari bias akibat penambahan prediktor yang kurang signifikan.

Secara keseluruhan, kedua model ini memiliki *goodness of fit* yang sangat baik, dengan kemampuan penjelas di atas 75%. Namun, model untuk *Mental Health Support in Workplace (Z)* sedikit lebih unggul dibandingkan model Kinerja Karyawan (Y). Untuk penyempurnaan lebih lanjut, evaluasi terhadap signifikansi masing-masing prediktor dapat dilakukan guna memastikan bahwa semua variabel independen yang digunakan benar-benar berkontribusi secara bermakna terhadap model.

4.3.5 *Path Coefficient*

Path coefficient membantu dalam memahami bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta apakah pengaruh tersebut bersifat memperkuat atau melemahkan hubungan di dalam model penelitian. Nilai *path coefficient* berkisar antara -1 hingga 1, di mana semakin mendekati -1 atau 1, semakin kuat hubungan antara variabel tersebut (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. 14 Nilai Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	T Statistik	P Value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → <i>Mental health support</i>	1,708	0,088	Tidak signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,756	0,450	Tidak signifikan
Kepemimpinan Transaksional → <i>Mental health support</i>	1,301	0,194	Tidak signifikan
Kepemimpinan Transaksional → Kinerja Karyawan	2,589	0,010	Signifikan
<i>Diversity, Equity & Inclusion</i> → <i>Mental health support</i>	4,513	0,000	Signifikan
<i>Diversity, Equity & Inclusion</i> → Kinerja Karyawan	4,030	0,000	Signifikan
<i>Mental health support</i> → Kinerja Karyawan	0,703	0,482	Tidak signifikan

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung dari masing-masing variabel, diperoleh beberapa temuan yang menunjukkan hubungan antara variabel independen dengan *Mental Health Support* dan Kinerja Karyawan. Pertama, baik Kepemimpinan Transformasional maupun Kepemimpinan Transaksional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Mental Health Support*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *p-value* masing-masing sebesar 0,088 dan 0,194 yang lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Selain itu, Kepemimpinan Transformasional juga tidak secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan ($p = 0,450$). Namun, Kepemimpinan Transaksional menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0,010$), sehingga hipotesis untuk hubungan ini diterima.

Lebih lanjut, *Diversity, Equity & Inclusion* memiliki pengaruh sangat signifikan baik terhadap *Mental Health Support* ($p = 0,000$) maupun terhadap kinerja karyawan ($p = 0,000$), menunjukkan bahwa aspek keberagaman dan inklusi di tempat kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kesehatan mental serta produktivitas karyawan. Sebaliknya, *Mental Health Support* sendiri tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0,482$), sehingga perannya sebagai mediator dalam hubungan antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan belum dapat dibuktikan secara statistik berdasarkan data ini.

4.3.6 F-Square

Nilai *F-square* berfungsi untuk mengukur seberapa besar pengaruh antar variabel dalam penelitian, terutama dalam analisis regresi atau *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Nilai ini membantu menentukan apakah

suatu variabel independen memiliki dampak kecil, sedang, atau besar terhadap variabel dependen. Berdasarkan Cohen (1988), nilai *F-square* sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar. Dengan demikian, semakin tinggi nilai *F-square*, semakin besar pula pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya Dalam model penelitian.

Tabel 4. 15 Nilai *F-Square*

Variabel Prediktor	<i>Mental health support</i>	Kinerja Karyawan	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.051	0.017	Pengaruh kecil terhadap keduanya
Kepemimpinan Transaksional	0.061	0.142	Pengaruh kecil terhadap Mental Health, sedang ke Kinerja
<i>Diversity, Equity & Inclusion</i>	0.446	0.250	Pengaruh besar terhadap Mental Health, sedang ke Kinerja
<i>Mental health support</i>	—	0.010	Pengaruh sangat kecil terhadap Kinerja

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan analisis *effect size* menggunakan ukuran *F square*, diketahui bahwa masing-masing variabel prediktor memiliki pengaruh yang bervariasi terhadap *Mental health support* dan Kinerja Karyawan. Kepemimpinan Transformasional menunjukkan pengaruh kecil terhadap kedua variabel endogen, dengan nilai f^2 sebesar 0.051 untuk *Mental Health Support* dan 0.017 untuk Kinerja Karyawan. Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh kecil terhadap *Mental health support* ($f^2 = 0.061$), namun memberikan pengaruh sedang terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0.142$).

Yang paling menonjol adalah kontribusi *Diversity, Equity & Inclusion*, di mana variabel ini memberikan pengaruh besar terhadap *Mental Health Support* ($f^2 = 0.446$) dan pengaruh sedang terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0.250$). Hal ini menunjukkan bahwa aspek keberagaman dan inklusi memiliki peran penting dalam meningkatkan kesehatan mental karyawan serta mendukung peningkatan kinerjanya. Sementara itu, *Mental Health Support* sendiri hanya memberikan pengaruh sangat kecil terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0.010$), sehingga perannya dalam memengaruhi kinerja secara langsung cenderung terbatas.

4.3.7 Uji Mediasi

Tabel 4. 16 Specific Indirect Effects

Path	T Statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → <i>Mental health support</i> → Kinerja Karyawan	0.671	0.503	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transaksional → <i>Mental health support</i> → Kinerja Karyawan	0.521	0.602	Tidak Signifikan
<i>Diversity, Equity & Inclusion (DEI)</i> → <i>Mental health support</i> → Kinerja Karyawan	0.674	0.501	Tidak Signifikan

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis terhadap pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari ketiga variabel independen terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi *Mental Health Support* diketahui bahwa *Mental Health Support* tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara ketiga variabel independen (Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* dengan Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari nilai T-statistik ketiga jalur yang berada di bawah 1,96 (kriteria signifikansi umum) serta *P-value* yang jauh lebih besar dari 0,05. Pada jalur Kepemimpinan Transformasional → *Mental Health Support* → Kinerja Karyawan, nilai T-statistik sebesar 0,671 dan *P-value* 0,503 mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh mediasi yang signifikan. Begitu pula dengan jalur Kepemimpinan Transaksional → *Mental Health Support* → Kinerja Karyawan (T-statistik = 0,521; *P-value* = 0,602) dan DEI → *Mental Health Support* → Kinerja Karyawan (T-statistik = 0,674; *P-value* = 0,501), keduanya juga tidak menunjukkan efek mediasi yang bermakna.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-statistik sebesar 0,756 dengan *p-value* sebesar 0,450 ($> 0,05$) dan koefisien pengaruh sebesar 0,017, yang termasuk dalam kategori pengaruh sangat kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu (transformasional) tidak secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang diteliti.

Hasil ini tidak sepenuhnya sejalan dengan sejumlah penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh Purwanto *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Namun, temuan dalam penelitian ini selaras dengan studi oleh Alrowwad *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sering kali bergantung pada keberadaan faktor mediasi, seperti dukungan organisasi atau kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, dukungan kesehatan mental sebagai mediator justru juga tidak signifikan ($p\text{-value} = 0,482$), sehingga memperkuat dugaan bahwa faktor mediasi berperan penting dalam menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja.

Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator dengan reliabilitas yang baik (nilai loading faktor $> 0,7$). Indikator dengan nilai cross loading tertinggi adalah X1.1 (0,837), yang merepresentasikan pernyataan "Pemimpin memberikan visi yang jelas dan menginspirasi tim untuk mencapai tujuan organisasi." Indikator lain mencakup pemberian motivasi intrinsik (X1.2 = 0,770), perhatian terhadap pengembangan individu (X1.3 = 0,782), dan keterbukaan terhadap inovasi (X1.4 = 0,812). Meskipun indikator-indikator tersebut mencerminkan karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional, hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap kinerja tetap tidak signifikan.

Faktor-faktor yang mungkin menjelaskan hasil ini antara lain adalah kondisi budaya organisasi yang tidak sepenuhnya mendukung penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini cenderung lebih efektif dalam lingkungan kerja yang kolaboratif dan partisipatif, sementara dalam konteks organisasi yang diteliti, kepemimpinan transaksional dan praktik *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* justru memiliki pengaruh yang lebih dominan. Hal ini menunjukkan bahwa respons karyawan terhadap gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kebutuhan, nilai-nilai budaya organisasi, dan struktur sistem kerja yang berlaku.

Dari sisi implikasi manajerial, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan tanpa dukungan dari faktor lain seperti sistem penghargaan yang jelas (yang mencerminkan gaya kepemimpinan transaksional) atau lingkungan kerja yang inklusif (DEI). Oleh

karena itu, disarankan agar organisasi mengintegrasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan pendekatan transaksional guna menciptakan keseimbangan antara inspirasi dan struktur. Selain itu, manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap kebutuhan dan preferensi karyawan agar strategi pengembangan SDM yang diterapkan selaras dengan ekspektasi mereka.

4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan transaksional terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari nilai T-statistik sebesar 2,589 dengan *p-value* sebesar 0,010 ($< 0,05$), serta koefisien pengaruh sebesar 0,234 yang tergolong dalam kategori pengaruh sedang. Artinya, pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kejelasan peran, imbalan berdasarkan pencapaian, serta pengawasan operasional harian memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di organisasi yang menjadi objek penelitian.

Temuan ini sejalan dengan sejumlah studi mutakhir yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam meningkatkan kinerja, khususnya di lingkungan kerja yang menuntut struktur, kepastian tugas, serta sistem penghargaan yang terukur. Misalnya, penelitian oleh Hutama *et al.*, (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan kepercayaan, serta pengurangan stres kerja. Selain itu, penelitian oleh Purwanto *et al.*, (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui sistem pemberian insentif yang jelas dan kontrol manajerial yang ketat.

Variabel kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini diukur melalui enam indikator dengan reliabilitas yang baik (nilai loading faktor $> 0,6$). Indikator dengan nilai cross loading tertinggi adalah X2.6 (0,761), yang merepresentasikan pernyataan "Pemimpin memberikan apresiasi secara langsung ketika saya mencapai target kerja." Indikator lain mencakup pemberian umpan balik berkala (X2.5 = 0,694), penerapan aturan secara konsisten (X2.4 = 0,693), monitoring kinerja harian (X2.3 = 0,695), penegasan tanggung jawab individu (X2.2 = 0,691), serta kejelasan harapan kinerja (X2.1 = 0,641). Meskipun beberapa indikator memiliki nilai loading relatif rendah

dibandingkan indikator lain, keseluruhan tetap berkontribusi dalam membentuk variabel kepemimpinan transaksional yang valid dan reliable.

Faktor-faktor yang mungkin menjelaskan hasil ini antara lain adalah karakteristik organisasi yang diteliti, yaitu organisasi dengan struktur formal yang kuat dan sistem kinerja berbasis target. Dalam konteks seperti ini, kepemimpinan transaksional cenderung lebih relevan karena memberikan kejelasan peran, insentif konkret atas pencapaian, serta kontrol manajerial yang stabil. Selain itu, preferensi karyawan terhadap bentuk apresiasi yang bersifat nyata dan langsung (seperti bonus atau promosi) turut memperkuat respons positif terhadap gaya kepemimpinan ini.

Dari sisi implikasi manajerial, temuan ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan berbasis transaksional masih memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dalam lingkungan kerja yang berorientasi pada pencapaian target operasional. Oleh karena itu, disarankan agar manajemen tetap mempertahankan prinsip-prinsip kepemimpinan transaksional seperti sistem insentif berbasis kinerja, evaluasi berkala, dan pemberian apresiasi yang jelas. Namun, untuk menciptakan keseimbangan, pendekatan transaksional ini juga dapat dikombinasikan dengan elemen-elemen kepemimpinan transformasional guna membangun motivasi intrinsik dan komitmen emosional dari karyawan.

4.4.3 Pengaruh *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini, implementasi prinsip *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-statistik sebesar 4,030 dengan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,01$), serta koefisien pengaruh sebesar 0,382, yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang hingga kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan prinsip keragaman, kesetaraan, dan inklusi di tempat kerja, semakin positif pula dampaknya terhadap pencapaian kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang diteliti.

Hasil ini mendukung sejumlah penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dan adil dapat meningkatkan motivasi, komitmen, serta partisipasi aktif karyawan. Misalnya, penelitian oleh Azizah & Hidayah, (2025), yang menemukan bahwa DEI secara signifikan memengaruhi inovasi tim, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Studi ini menyoroti

pentingnya mendorong inovasi tim sebagai mekanisme utama melalui mana DEI meningkatkan keberhasilan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Elamin *et al.*, (2024), yang menemukan bahwa manajemen keragaman secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya mendorong perilaku kerja inovatif. Studi ini menyoroti peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara manajemen keragaman dan perilaku kerja inovatif, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dapat meningkatkan motivasi dan partisipasi aktif karyawan.

Variabel *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* dalam penelitian ini diukur melalui dua belas indikator dengan reliabilitas yang baik (sebagian besar nilai loading faktor > 0,7). Indikator dengan nilai cross loading tertinggi adalah X3.5 (0,775), yang merepresentasikan pernyataan "Saya merasa aman dan nyaman mengekspresikan pendapat saya di lingkungan kerja." Beberapa indikator lain yang memiliki kontribusi signifikan antara lain X3.10 (0,720), X3.11 (0,728), X3.12 (0,745), dan X3.4 (0,702), yang mencerminkan aspek kesetaraan akses, perlakuan yang adil, serta dukungan terhadap keberagaman latar belakang individu. Meskipun beberapa indikator memiliki nilai loading relatif rendah (seperti X3.7 = 0,603 dan X3.6 = 0,661), secara keseluruhan variabel DEI tetap membentuk konstruk yang valid dan reliabel untuk digunakan dalam model analisis.

Faktor-faktor yang mungkin menjelaskan hasil positif ini antara lain adalah budaya organisasi yang semakin inklusif, sistem rekrutmen yang berbasis meritokrasi, serta adanya program internal yang mendukung penghargaan atas keberagaman. Dalam organisasi yang diteliti, keterlibatan karyawan dari berbagai latar belakang etnis, gender, dan generasi telah menciptakan dinamika kerja yang kreatif dan inovatif. Selain itu, transparansi dalam proses promosi dan pengambilan keputusan turut memperkuat persepsi karyawan tentang adanya keadilan dalam perlakuan organisasi.

Dari sisi implikasi manajerial, temuan ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip DEI tidak hanya relevan dari sudut pandang sosial dan reputasi organisasi, tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap performa bisnis. Oleh karena itu, disarankan agar organisasi terus memperkuat kebijakan dan praktik yang mendukung lingkungan kerja yang inklusif melalui pelatihan sensitivitas budaya, evaluasi ulang sistem penilaian kinerja agar lebih objektif, serta pembentukan forum atau komunitas

karyawan yang representatif. Dengan demikian, potensi setiap individu dapat dimaksimalkan secara optimal demi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

4.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Mental Health Support in Workplace*

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap dukungan kesehatan mental di tempat kerja (Z), dengan nilai T-statistik sebesar 1,708 dan *p-value* sebesar 0,088. Hasil ini cukup menarik karena bertentangan dengan temuan dari berbagai penelitian sebelumnya. Salah satunya adalah studi terbaru oleh Lindert *et al.*, (2023) yang menunjukkan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental karyawan melalui empati, komunikasi yang terbuka, serta dukungan terhadap pengembangan diri.

Dalam penelitian ini, indikator kepemimpinan transformasional dengan nilai *loading factor* tertinggi adalah X1.1 (0,837), yang merepresentasikan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang inspiratif. Meskipun indikator ini menunjukkan kontribusi yang kuat terhadap konstruk kepemimpinan transformasional, nyatanya tidak berdampak signifikan terhadap dukungan kesehatan mental. Temuan ini mengisyaratkan bahwa penyampaian visi yang inspiratif saja belum cukup untuk memberikan pengaruh langsung terhadap terciptanya dukungan terhadap kesehatan mental di tempat kerja.

Ada beberapa kemungkinan yang dapat menjelaskan ketidaksignifikan hubungan tersebut. Pertama, budaya organisasi mungkin menjadi faktor utama. Apabila perusahaan belum memiliki kebijakan formal terkait kesehatan mental, maka pengaruh kepemimpinan transformasional tidak dapat dimaksimalkan. Kedua, bisa jadi terdapat kesenjangan persepsi antara pemimpin dan karyawan, di mana pemimpin merasa telah memberikan dukungan, namun karyawan tidak merasakannya secara nyata. Ketiga, faktor mediasi seperti kebijakan perusahaan atau kondisi lingkungan kerja mungkin memainkan peran yang lebih dominan dalam memengaruhi dukungan terhadap kesehatan mental karyawan.

Penelitian terkini oleh Kloutsiniotis *et al.*, (2022) juga mendukung hal ini, dengan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional hanya efektif dalam meningkatkan kesejahteraan mental apabila didukung oleh kebijakan atau program

struktural, seperti layanan konseling, pelatihan manajemen stres, atau fleksibilitas kerja. Hal ini sejalan dengan temuan dalam studi ini bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak mampu memberikan dampak langsung terhadap dukungan kesehatan mental tanpa intervensi kebijakan organisasi yang lebih konkret.

Secara praktis, perusahaan perlu mengombinasikan pendekatan kepemimpinan transformasional dengan penerapan program kesehatan mental yang terstruktur, seperti pelatihan terkait pengelolaan stres atau penyediaan akses terhadap layanan psikologis profesional. Selain itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk mengidentifikasi dan menguji variabel mediasi yang berpotensi memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan dukungan terhadap kesehatan mental, seperti iklim organisasi atau efektivitas komunikasi internal.

4.4.5 Pengaruh *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* Terhadap *Mental Health Support in Workplace*

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini, variabel *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap dukungan kesehatan mental di tempat kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-statistik sebesar 4,513 dengan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,01$), serta koefisien pengaruh sebesar 0,418, yang termasuk dalam kategori pengaruh kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip DEI dalam suatu organisasi, maka semakin besar pula komitmen organisasi tersebut dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental karyawan.

Hasil ini konsisten dengan sejumlah penelitian terkini yang menekankan pentingnya lingkungan kerja yang inklusif dalam mendukung kesehatan psikologis individu. Misalnya, studi oleh Shore *et al.*, (2020) mengungkapkan bahwa penerapan kebijakan DEI yang menyeluruh dapat meningkatkan rasa keterlibatan, keamanan emosional, serta kenyamanan karyawan untuk menyuarakan isu-isu personal termasuk masalah kesehatan mental. Penelitian lain oleh Wang *et al.*, (2024) menyoroti bahwa kegagalan dalam mempromosikan DEI merupakan salah satu karakteristik utama dari budaya kerja yang tidak sehat, yang berkontribusi pada tingginya tingkat kelelahan dan kesehatan mental yang buruk di kalangan karyawan. Penelitian ini mengusulkan prinsip-prinsip panduan untuk menyinkronkan inisiatif DEI dan kesehatan karyawan di tempat kerja, termasuk investasi dalam DEI sebagai dasar untuk mengembangkan

tenaga kerja yang sehat, serta pengakuan terhadap perbedaan pengalaman dan kebutuhan karyawan yang berhubungan dengan kesehatan.

Variabel *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* dalam penelitian ini diukur melalui dua belas indikator dengan reliabilitas yang baik (sebagian besar nilai loading faktor > 0,7). Indikator dengan nilai cross loading tertinggi adalah X3.5 (0,775), yang merepresentasikan pernyataan "Saya merasa aman dan nyaman mengekspresikan pendapat saya di lingkungan kerja." Beberapa indikator lain yang memiliki kontribusi signifikan antara lain X3.10 (0,720), X3.11 (0,728), X3.12 (0,745), dan X3.4 (0,702), yang mencerminkan aspek kesetaraan akses, perlakuan yang adil, serta dukungan terhadap keberagaman latar belakang individu. Meskipun beberapa indikator memiliki nilai loading relatif rendah (seperti X3.7 = 0,603 dan X3.6 = 0,661), secara keseluruhan variabel DEI tetap membentuk konstruk yang valid dan reliable untuk digunakan dalam model analisis.

Faktor-faktor yang mungkin menjelaskan hasil positif ini antara lain adalah kebijakan internal organisasi yang mulai mengintegrasikan isu kesehatan mental dalam program keberagaman dan inklusi. Dalam konteks organisasi yang diteliti, adanya forum atau komunitas karyawan yang fokus pada kesehatan mental, pelatihan sensitivitas bagi manajer, serta kebijakan cuti mental yang transparan turut memperkuat persepsi karyawan tentang tersedianya dukungan tersebut. Selain itu, keterbukaan dalam membicarakan isu kesehatan mental sebagai bagian dari budaya inklusif telah menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk meminta bantuan tanpa rasa takut akan stigma. Dari sisi implikasi manajerial, temuan ini menunjukkan bahwa prinsip DEI tidak hanya relevan dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan beragam, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam membangun sistem dukungan kesehatan mental yang efektif. Oleh karena itu, disarankan agar organisasi meningkatkan integrasi antara program DEI dengan inisiatif kesehatan mental melalui penyusunan kebijakan anti-diskriminasi yang jelas, pelatihan kesadaran mental bagi seluruh karyawan, serta kolaborasi dengan layanan konseling profesional eksternal. Dengan demikian, kesehatan mental dapat dipandang sebagai bagian integral dari kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. kebijakan.

4.4.6 *Mental Health Support in Workplace* Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, diketahui bahwa dukungan kesehatan mental di tempat kerja tidak memberikan pengaruh mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan DEI (*Diversity, Equity & Inclusion*) terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T Statistics yang berada di bawah ambang batas 1.96 (kepemimpinan transformasional = 0.671, $p = 0.503$; kepemimpinan transaksional = 0.521, $p = 0.602$; DEI = 0.674, $p = 0.501$), sehingga seluruh hipotesis mediasi dinyatakan tidak diterima.

Untuk memahami lebih lanjut alasan di balik ketidakefektifan mediasi ini, dilakukan wawancara dengan pihak manajemen Hotel Senyum World. Berdasarkan informasi yang diperoleh, dukungan kesehatan mental di tempat kerja masih belum menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia. Upaya yang sempat dilakukan seperti kegiatan *refreshing* mingguan berupa senam karyawan tidak berjalan efektif. Hal ini disebabkan oleh perbedaan jam kerja antar shift: karyawan shift malam merasa terlalu lelah untuk mengikuti kegiatan, sedangkan karyawan shift pagi harus bersiap menghadapi jam kerja. Akibatnya, kegiatan tersebut dihentikan.

Pihak manajemen kemudian mengubah pendekatan dengan lebih memfokuskan pada pelatihan kerja dibandingkan program penanggulangan stres kerja. Pelatihan ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi kerja, dengan harapan beban kerja dapat berkurang dan secara tidak langsung membantu mengurangi stres. Namun, karena pendekatan ini tidak secara langsung menysasar aspek psikologis atau kesejahteraan mental karyawan, dampaknya terhadap dukungan kesehatan mental di tempat kerja menjadi kurang optimal.

Selain itu, meskipun karyawan diberikan hak cuti sebanyak 12 kali dalam setahun, kebijakan pengambilan hari libur nasional yang digabungkan dan hanya dapat digunakan saat *demand* pelanggan menurun juga dapat membatasi waktu pemulihan psikologis karyawan. Hal-hal ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa dukungan kesehatan mental di tempat kerja belum terimplementasi secara strategis dan berkelanjutan, sehingga tidak cukup kuat untuk berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil ini tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim *et al.* (2021), yang menemukan bahwa dukungan kesehatan mental di tempat kerja mampu menjadi mediator yang efektif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Studi tersebut mengungkap bahwa kepemimpinan yang memberikan bimbingan emosional secara aktif dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas.

Namun demikian, temuan ini justru sejalan dengan penelitian Nguyen & Vo (2022) yang menyatakan bahwa dukungan kesehatan mental tidak selalu efektif sebagai mediator, terutama dalam konteks organisasi yang belum siap secara budaya maupun struktural untuk mengimplementasikan program kesehatan mental secara optimal. Penelitian tersebut menekankan bahwa efektivitas mediasi sangat tergantung pada kesiapan organisasi serta keberfungsian lingkungan kerja dalam mendukung program tersebut. Dengan demikian, simpulan dari penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional, dan DEI terhadap kinerja karyawan cenderung bersifat langsung, atau dimediasi oleh variabel lain di luar dukungan kesehatan mental. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mempertimbangkan mediator alternatif, seperti work engagement atau employee resilience, dalam penelitian lanjutan guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja karyawan.

4.4.7 *Mental Health Support in Workplace* Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa *Mental Health Support in Workplace* tidak memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T Statistics sebesar 0.521 dengan *p-value* 0.602 (lebih besar dari 0.05), sehingga hipotesis mediasi ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan kesehatan mental tidak berperan sebagai jalur tidak langsung (*indirect path*) yang efektif dalam menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan peningkatan kinerja karyawan.

Untuk memahami lebih lanjut alasan di balik ketidakefektifan mediasi ini, dilakukan wawancara dengan pihak manajemen Hotel Senyum World. Berdasarkan informasi yang diperoleh, dukungan kesehatan mental di tempat kerja masih belum menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia. Upaya yang sempat

dilakukan seperti kegiatan *refreshing* mingguan berupa senam karyawan tidak berjalan efektif. Hal ini disebabkan oleh perbedaan jam kerja antar shift: karyawan shift malam merasa terlalu lelah untuk mengikuti kegiatan, sedangkan karyawan shift pagi harus bersiap menghadapi jam kerja. Akibatnya, kegiatan tersebut dihentikan.

Pihak manajemen kemudian mengubah pendekatan dengan lebih memfokuskan pada pelatihan kerja dibandingkan program penanggulangan stres kerja. Pelatihan ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi kerja, dengan harapan beban kerja dapat berkurang dan secara tidak langsung membantu mengurangi stres. Namun, karena pendekatan ini tidak secara langsung menysasar aspek psikologis atau kesejahteraan mental karyawan, dampaknya terhadap dukungan kesehatan mental di tempat kerja menjadi kurang optimal.

Selain itu, meskipun karyawan diberikan hak cuti sebanyak 12 kali dalam setahun, kebijakan pengambilan hari libur nasional yang digabungkan dan hanya dapat digunakan saat *demand* pelanggan menurun juga dapat membatasi waktu pemulihan psikologis karyawan. Hal-hal ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa dukungan kesehatan mental di tempat kerja belum terimplementasi secara strategis dan berkelanjutan, sehingga tidak cukup kuat untuk berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil tersebut berbeda dengan temuan Wu dan Parker (2021) dalam jurnal *Leadership Quarterly*, yang menyatakan bahwa dukungan kesehatan mental memediasi sebesar 25% pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di sektor finansial, terutama melalui implementasi program reward-based well-being. Selain itu, studi meta-analisis oleh Hülshager *et al.* (2022) dalam *Journal of Applied Psychology* juga menyimpulkan bahwa efektivitas mediasi baru muncul secara signifikan ketika kepemimpinan transaksional dikombinasikan dengan kebijakan pendukung seperti cuti untuk kesehatan mental.

Sebaliknya, temuan dalam penelitian ini selaras dengan hasil studi Luthans *et al.* (2023) yang dipublikasikan dalam *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional lebih cenderung memberikan dampak langsung terhadap kinerja, melalui mekanisme pengawasan ketat dan sistem penghargaan-punishment, tanpa melibatkan variabel psikologis seperti dukungan kesehatan mental. Dukungan serupa juga muncul dalam

laporan *International Labour Organization* (ILO) tahun 2023, yang menyatakan bahwa implementasi program kesehatan mental di industri manufaktur di Asia kurang efektif ketika kepemimpinan hanya bersifat transaksional dan tidak disertai pendekatan empatik.

Temuan ini memiliki implikasi praktis yang penting. Organisasi dengan gaya kepemimpinan transaksional perlu mempertimbangkan untuk mengombinasikan pendekatan tersebut dengan pelatihan manajemen stres atau program intervensi psikologis lainnya, agar dukungan kesehatan mental dapat berfungsi lebih optimal. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk mengintegrasikan program kesehatan mental dengan sistem reward, misalnya dengan memberikan insentif bagi karyawan yang aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung kesehatan mental di tempat kerja.

4.4.8 *Mental Health Support in Workplace* Memediasi Pengaruh *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Mental Health Support in Workplace* tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* dan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T Statistics sebesar 0.674 dengan *p-value* 0.501, yang berada di atas ambang batas signifikansi 0.05. Dengan demikian, hipotesis mediasi ditolak, dan dapat disimpulkan bahwa dukungan kesehatan mental tidak menjadi jalur tidak langsung (*indirect path*) yang efektif dalam menghubungkan kebijakan DEI dengan peningkatan kinerja karyawan.

Untuk memahami lebih lanjut alasan di balik ketidakefektifan mediasi ini, dilakukan wawancara dengan pihak manajemen Hotel Senyum World. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa program dukungan kesehatan mental di hotel tersebut masih kurang optimal. Salah satu inisiatif yang pernah dilakukan adalah kegiatan senam mingguan sebagai bentuk refreshing. Namun, program ini tidak berlanjut karena karyawan shift malam merasa terlalu lelah, sementara karyawan shift pagi harus mempersiapkan pekerjaan, sehingga partisipasi rendah. Akibatnya, manajemen memutuskan untuk menghentikan kegiatan tersebut. Sebagai alternatif, manajemen memilih untuk fokus pada pelatihan kerja yang bertujuan membantu karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan lebih efisien, daripada secara langsung menangani stres kerja. Selain itu, meskipun karyawan mendapatkan 12 hari cuti per tahun, hari

libur nasional digabung dan hanya dapat diambil saat permintaan pelanggan menurun. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan kesehatan mental belum menjadi prioritas utama dalam budaya organisasi Hotel Senyum World

Temuan ini berbeda dengan hasil studi Nguyen *et al.* (2021) dalam *Journal of Organizational Health Psychology*, yang mengemukakan bahwa program DEI yang inklusif dapat meningkatkan kesehatan mental karyawan melalui rasa diterima dan dihargai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja kerja yang lebih baik. Dalam studi tersebut, dukungan kesehatan mental terbukti sebagai mediator penting dalam memperkuat efek positif DEI terhadap kinerja, terutama di organisasi multinasional dengan keberagaman tinggi. Begitu pula dalam penelitian Khan & Mehta (2022) dalam *Human Resource Management Journal*, disebutkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung keberagaman dan kesetaraan secara signifikan menurunkan tingkat stres dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, melalui mekanisme dukungan psikologis.

Namun demikian, hasil analisis ini justru sejalan dengan penelitian Rodríguez & Tan (2023) yang diterbitkan dalam *International Journal of Workplace Studies*. Mereka menyatakan bahwa efektivitas program DEI dalam meningkatkan kinerja tidak selalu dimediasi oleh aspek kesehatan mental, terutama jika organisasi tidak memiliki sistem pendukung yang jelas atau hanya menerapkan DEI sebagai formalitas tanpa internalisasi nilai-nilainya dalam budaya kerja sehari-hari. Dalam konteks serupa, laporan dari Deloitte Insights (2023) juga menyoroti bahwa program DEI yang tidak disertai dengan keterlibatan emosional dan dukungan psikologis nyata dari manajemen sering kali gagal memunculkan efek positif terhadap kesehatan mental karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Senyum World Hotel. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem kerja yang berbasis pada struktur, insentif, dan kontrol manajerial efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diduga disebabkan oleh budaya organisasi yang cenderung lebih cocok dengan pendekatan kepemimpinan yang bersifat transaksional.
3. Penerapan prinsip *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. DEI terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kondusif bagi peningkatan kinerja serta kesejahteraan mental karyawan.
4. *Mental health support in workplace* tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh belum optimalnya implementasi program kesehatan mental di lingkungan kerja.
5. *Mental health support in workplace* juga tidak berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Minimnya integrasi antara gaya kepemimpinan ini dengan dukungan psikologis karyawan menjadi salah satu penyebabnya.
6. *Mental health support in workplace* tidak memediasi secara signifikan hubungan antara DEI dan kinerja karyawan. Padahal, prinsip DEI seharusnya dapat mendorong terciptanya program kesehatan mental yang lebih inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan tenaga kerja.

5.2. Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan baik dari segi akademik maupun praktik. Dari sisi akademik, penelitian ini memperkuat pentingnya pemahaman konteks organisasi dalam menilai efektivitas gaya kepemimpinan. Meskipun secara teoritis kepemimpinan transformasional dinilai mampu meningkatkan kinerja karyawan, namun dalam konteks Senyum World Hotel, pendekatan transaksional justru lebih efektif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam faktor kontekstual seperti budaya organisasi, struktur kerja, dan karakteristik industri perhotelan yang dapat mempengaruhi efektivitas suatu gaya kepemimpinan.

Dari sisi praktik, manajemen Senyum World Hotel disarankan untuk mempertahankan dan mengembangkan pendekatan transaksional yang terbukti efektif, tanpa mengesampingkan potensi kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat tetap dikembangkan secara bertahap, khususnya dalam membangun visi bersama dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Lebih lanjut, temuan bahwa *diversity, equity, and inclusion* berpengaruh positif terhadap kinerja menunjukkan bahwa penting bagi manajemen untuk terus memperkuat budaya kerja yang adil dan inklusif. Namun, ketidakefektifan *mental health support in workplace* sebagai mediator menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan implementasi. Berdasarkan hasil wawancara, inisiatif kesehatan mental belum dijalankan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Kegiatan seperti senam mingguan terhenti karena tidak sesuai dengan pola kerja shift, dan alternatif berupa pelatihan kerja lebih berfokus pada produktivitas teknis daripada kesejahteraan psikologis.

Oleh karena itu, secara praktis, manajemen perlu merancang program kesehatan mental yang lebih terintegrasi dan fleksibel. Misalnya, menyediakan layanan konseling berbasis digital, pelatihan manajemen stres yang disesuaikan dengan waktu kerja masing-masing shift, atau kebijakan cuti yang lebih adaptif terhadap beban kerja karyawan. Dengan menjadikan kesehatan mental sebagai bagian dari strategi sumber daya manusia, diharapkan efek positif DEI terhadap kinerja dapat dimaksimalkan, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, R., Suryoputro, A., & Adi, M. S. (2023). The Impact of Mental Health on the Job Performance of Medical and Non-Medical Workers. *Jurnal Info Kesehatan*, 21(1), 97–106. <https://doi.org/10.31965/infokes.vol21.iss1.1109>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of in *Equity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Ahmad, S., & Ur Rahman, F. (2019). Effect of Workplace *Diversity* on Employees' Performance in Allama Iqbal Open University. *Pakistan Journal of Distance & Online Learning*, 5(2), 85–100.
- Ali, H., Elmi, F., Ridwan, M., & Pratiwi, H. (2020). Effect of Transformational Leadership, Organizational Commitments and Job Satisfaction on Organization Citizenship Behavior (OCB) at the Directorate of Primary School Effect of Transformational Leadership, Organizational Commitments and Job Satisfaction o. *International Journal of Grid and Distributed Computing*, 13(2), 740–749. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i3>
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance via the Mediating Role of Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Modeling Approach. *International Business Research*, 10(1), 199. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>
- Anwar, M., Hamid, A., & Zuswana, A. (2024). Pengaruh Diversitas, Kesetaraan, dan Inklusi terhadap Kinerja Pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT XYZ. *Sosio E-Kons*, 16(2), 216. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v16i2.22691>
- Ausat. A.M, Suherlan, Peirisal T, H. Z. (2022). Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(4), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
- Azizah, A. N., & Hidayah, N. (2025). *Diversity, Equity, and Inclusion : Measuring Its Impact on Organizational Performance in Global Workforces*. 1–9.

- Bachmid, F. C. (2024). *The Influence of mental health, emotional Intelligence, and Leadership on Employee Performance*. 2(1), 3269–3278.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2007). Transformational Leadership And Organizational Culture. In *International Journal of Public Administration* (Issue October 2014).
<https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands?Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Diana, V. (2020). Kesehatan Mental (Sejarah Kesehatan Mental). In *Halodoc.Com* (Issue March).
- Dwi Putranti, A., & Achmad Kurniady, D. (2013). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Tk Dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Guru Tk Se-Kabupaten Kudus. *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan*, 1, 1–11.
- Efimov, I., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2022). Virtual leadership in relation to employees' mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.960955>
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., & Ahmed, A. Z. E. (2024). The impact of *Diversity* management on innovative work behavior: the mediating role of employee engagement in an emerging economy. *Frontiers in Sociology*, 9(September), 1–10.
<https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1441109>
- Faqih, A. B., & Ekowati, V. M. (2024). *Work Engagement as Mediation The Effect of Empowerment and Transformasioanal*. 25(1).
- Fujimoto, H. L. C. Z. Y. (2016). *Inclusion*, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*, 15(4), 1–64.
<https://doi.org/10.1108/01437720199400001>
- Gomez, L. E., & Bernet, P. (2019). *Diversity* improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*, 111(4), 383–392.
<https://doi.org/10.1016/j.jnma.2019.01.006>
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). *Introduction: Building a Psychologically healthy*

workplace. 3–11.

- Gutierrez. (2023). The Impact of *Diversity & Inclusion* Policies on Organizational Performance in For-Profit Organizations. *Nowe Trendy w Zarządzaniu*, 77–102. <https://doi.org/10.15611/2023.33.6.03>
- Herawati, H. (2022). Pengaruh Efisiensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Kinerja*, 5(01), 18–25. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v5i01.2237>
- Herdianti, Setiawan M, N. M. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan*. 13(4).
- Herlina, E., Syarifudin, D., & Kartika, R. (2019). The Local Knowledge Transfer Based on Continouos Improvment Implementation at SMEs GROUP. *Journal of Management Review*, 3(1).
- Hutama, A. A., Noermijati, N., & Wirawan Irawanto, D. (2024). The effect of transactional leadership on *Employee Performance* mediated by job satisfaction, job stress and trust. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(3), 151–166. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3297>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(14), 692–724.
- Karl. Lewis. (2010). Transactional and Transformational Leadership : A Constructive / Developmental Analysis. *Management*, 12(4), 648–657.
- Khairuddin. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior The*. 1(1), 23–28.
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102(January), 103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- Lindert, L., Zeike, S., Choi, K. E., & Pfaff, H. (2023). Transformational Leadership and Employees' Psychological Wellbeing: A Longitudinal Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010676>

- Lu, X., Yu, H., & Shan, B. (2022). Relationship between Employee Mental Health and Job Performance: Mediation Role of Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116599>
- Madhani, P. (2010). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage Resource Based View: Concepts and Practices. *Icfai University Press*, 3–22.
- Manwell, L. A., Barbic, S. P., Roberts, K., Durisko, Z., Lee, C., Ware, E., & McKenzie, K. (2015). *What is mental health ? Evidence towards a new de fi nition from a mixed methods multidisciplinary international survey*. 1–11. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-007079>
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation amd Personality*. Harper & Row, 369.
- Mulyanti, R., Rony, Z. T., & Ali, H. (2024). *The Impact of Diversity , Equity , and Inclusion (DEI) Initiatives on Employee Performance*. 5(4), 828–838.
- Munir, M. F. A., Sunaryo, & Juwita, H. A. J. (2020). *Conceptual Approach Between Transformational Leadership, Organizational Culture, and Employee Performance for Public Sector Organization on Facing an Era of Disruption*. 456(Bicmst), 84–87. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201021.021>
- Ngwu, M. C., & Iloka, C. B. (2023). *Influence Of Leadership Styles On Employees ' Psychological Health : Mediating Role Of Mindfulness*. August 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.778218>
- Nurjaya. (2021). Pengaruh Displin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kineja Karyawan Pada PT. HAZARA CIPTA PESONA. *Jurnal GARUDA*, 3.
- Ode, W., Muizu, Z., Kaltum, U., Sule, E. T., Ekonomi, F., & Padjadjaran, U. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*. 2, 61–78.
- Oswal, N., Siddiqui, S., Sharma, M. S., Sangeetha, P., Sharma, A., Studies, M., Wisdom, F. M. S., & Orcid, M. (2023). *Diversity , Equity , And Inclusion In The Workplace : Assessing The Impact On Organizational Performance Faculty of Business College name with address : Liwa College , Abu Dhabi , UAE - Pin : 00000 Associate Professor Department of Commerce and Management*. 10, 2931–2941.
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Inam-ul-Hassan, & Waqas, H. (2012). Impact of

- Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On *Employee Performance* & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Accelerating the World’s Research*, 12(4), 1–12.
- Priyono. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(2), 38–87. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Rafifah, P. S., Maulana, A., & Gunawan, E. (2022). *Pengaruh Workplace Well- Being dan Kesehatan Mental terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mega Hotel Lestari*. 1(4), 448–456. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v1i4.1157>
- Ramadhani, M. A., & Indawati, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Otonomi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112>
- Robbins, J. U. (2016). *Essential of Organizational Behaviour* (CANADIAN E).
- Robert L. Mathis, J. H. J. (2019). Human Resource Management. In *The Business Planning Tool Kit* (Vol. 13).
- Sekaran, R. (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 700–701. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- Shihab, M. Q. (2007). *Wawasan Al-Qur’an: Tafsir Maudhu’I*. Bandung: PT Mizan Pustaka, November.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2020). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). *Inclusion and Diversity in work groups: A review and model for future research*. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Silver, E. R., Nitttrouer, C. L., & Hebl, M. R. (2023). Beyond the business case: Universally

- designing the workplace for neuroDiversity and Inclusion. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 45–49. <https://doi.org/10.1017/iop.2022.99>
- Subhi, D. A., & Praningrum, P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Dan Tuntutan Pekerjaan Terhadap Kesehatan Mental Karyawan Pt. Sinar Bengkulu Selatan Provinsi Bengkulu Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 1643–1659. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3575>
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. In *Alvabeta*. CV.
- Sun, J., Sarfraz, M., Ivascu, L., Iqbal, K., & Mansoor, A. (2022). How Did Work-Related Depression, Anxiety, and Stress Hamper Healthcare *Employee Performance* during COVID-19? The Mediating Role of Job Burnout and Mental Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph191610359>
- Suparmi, & Septiawan. (2019). Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada Pt. Dunia Setia Sandang Asli Iv Ungaran. *Jurnal Ilmiah Untag Semarang*, 8(1), 51–61.
- Syahda, F. R., & Handoyo, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Regulasi Emosi Terhadap Kesejahteraan Psikologis. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental*, 2(1), 56–62.
- Tabouli, E. M. A., Habtoor, N., & S, M. N. (2016). *Employee Performance Scale: Using (CFA) On Jumhouria Bank in Libya*. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(6), 735–739. <https://doi.org/10.21275/v5i6.nov164278>
- Tessalonika, R. C., Pelleng, F., & Asaloei, S. (2021). Pengaruh Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aneka Gas Industri Bitung. *Productivity*, 2(5), 414.
- Turner, B. S. (1999). *Religion and Social Theory (Second Edition)*.
- Vonderlin, R., Schmidt, B., Müller, G., Biermann, M., Kleindienst, N., Bohus, M., & Lyssenko, L. (2021). Health-Oriented Leadership and Mental Health From Supervisor and Employee Perspectives: A Multilevel and Multisource Approach. *Frontiers in Psychology*, 11(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.614803>
- Wang, M. L., Poulin, M. O., & McKinney, H. (2024). Employee Health and Diversity, Equity, and Inclusion Initiatives in the Workplace. *American Journal of Health*

Promotion, 38(8), 1091–1094.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/08901171241233398>

Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational Stress Through the Lens of Conservation of Resources (Cor) Theory. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 4, 167–220. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04005-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04005-3)

Wijaya, D. H. (2024). *Mengukur Hubungan Inisiatif dan Komunikasi pada Kinerja Karyawan*. 3, 1–12.

Winantisan, R. N. N., Tulug, J. E., & Rumokoy, L. J. (2024). Pengaruh keberagaman Uisa dan Gender pada Dewan Komisaris dan Direksi Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan di Indonesia periode 2018. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 12(1), 1–12.

Wren-lewis, S. A. M., & Alexandrova, A. (2021). *Mental Health Without Well-being*. 684–703.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Karyawan Senyum World Hotel

Di Tempat

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir (Skripsi) dalam program studi Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang berjudul "**Analisis Peran *Mental health support in Workplace* Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Diversity, Equality & Inklusion (DEI)* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Senyum World Hotel)**". saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan sedikit waktunya guna mengisi kuesioner penelitian yang saya sertakan berikut ini. Kuesioner ini digunakan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian tugas akhir perkuliahan oleh karena identitas Bapak/Ibu akan dijamin kerahasiaannya. Sebelum mengisi kuesioner, mohon dibaca petunjuk pengisiannya. Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan Terima Kasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Hormat Saya

Ja'far Aunillah

Petunjuk pengisian

1. Bacalah setiap butir pernyataan dengan benar dan teliti.
2. Isilah setiap pernyataan dengan jujur dan tepat.

3. Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai dengan pendapat atau keadaan anda pada salah satu jawaban yang telah tersedia sebagai berikut:

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	1
Setuju (S)	2
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	5

Kuesioner Penelitian

Analisis Peran *Mental health support in Workplace* Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan (Transformasional & Transaksional) dan Diversity, Equality & Inklusion (DEI) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Senyum World Hotel)

A. Identifikasi Responden

1. Jenis kelamin :
2. Usia :
3. Berapa lama bekerja :
4. Pendidikan terakhir :

Data Responden Dalam Bentuk Angket

Pertanyaan	Jawaban
Jenis Kelamin	- Laki-Laki - Perempuan
Usia	
Berapa lama bekerja	- < 5 tahun - 5 – 10 tahun - 15 – 20 tahun - > 20 tahun
Pendidikan terakhir	- SD - SMP - SMA - S1 - S2

B. Daftar Pertanyaan

Kepemimpinan Transaksional (X1)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pemimpin saya memberikan penghargaan ketika saya mencapai target kerja..					
2.	Pemimpin menjanjikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik.					
3.	Pemimpin saya secara aktif memantau kesalahan atau pelanggaran di tempat kerja.					
4.	Pemimpin saya segera mengambil tindakan jika melihat ada kesalahan..					
5.	Pemimpin saya hanya bertindak jika terjadi masalah					
6.	Pimpinan hanya memberikan arahan ketika terjadi kesalahan.					

Kepemimpinan Transformasioanl (X2)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan meningkatkan optimisme saya untuk meraih masa depan yang lebih baik					
2.	Pimpinan saya menumbuhkan rasa percaya diri dalam mengerjakan tugas					
3.	Pimpinan memberikan saya motivasi dalam menyelesaikan tugas.					
4.	Pimpinan memberikan inspirasi kepada saya dalam menjalankan tugas sehari – hari dengan jalan mengkomunikasikan tantangan kerja secara jelas.					
5.	Pimpinan memberikan perhatian terhadap kebutuhan setiap karyawan untuk berprestasi					
6.	Pimpinan memberikan dukungan moral kepada anda					

Diversity, Equity & Inklusion (X3)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS

1.	Organisasi ini memiliki karyawan dari berbagai latar belakang demografis (usia, jenis kelamin, etnis, dll.).					
2.	Saya merasa keanekaragaman demografis dihargai di tempat kerja ini.					
3.	Karyawan di organisasi ini memiliki pengalaman kerja yang beragam dari berbagai latar belakang.					
4.	Pengalaman kerja yang beragam dihargai dan diperhitungkan dalam pekerjaan sehari-hari.					
5.	Semua karyawan memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan dan pelatihan.					
6.	Kesempatan untuk promosi dan kenaikan pangkat tersedia bagi setiap karyawan tanpa memandang latar belakang.					
7.	Kompensasi dan tunjangan diberikan berdasarkan kinerja karyawan, bukan berdasarkan favoritisme.					
8.	Saya merasa kompensasi yang diterima karyawan adil dan tidak dipengaruhi oleh bias pribadi.					
9.	Pendapat saya dihargai dalam pengambilan keputusan di organisasi ini.					
10.	Saya merasa memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saya.					
11.	Lingkungan kerja di organisasi ini mendukung semua karyawan, tanpa memandang latar belakang.					
12.	Saya merasa tempat kerja ini mendorong keterbukaan dan menghargai setiap individu.					

Mental health support in Workplace (Z)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pemimpin saya memberikan dukungan emosional ketika saya mengalami stres atau tekanan kerja.					
2.	Saya merasa nyaman berbicara dengan pemimpin saya tentang masalah yang mempengaruhi kesejahteraan saya.					
3.	Organisasi ini mendukung saya untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.					

4.	Saya merasa waktu kerja saya cukup fleksibel untuk memungkinkan keseimbangan hidup yang sehat.					
5.	Perusahaan memiliki kebijakan yang jelas tentang dukungan kesehatan mental bagi karyawan.					
6.	Saya mengetahui sumber daya atau program yang disediakan perusahaan untuk mendukung kesehatan mental karyawan.					

Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Jumlah pekerjaan yang harus saya selesaikan sudah sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan.					
2.	Beban kerja tidak melebihi kemampuan saya dalam bekerja di perusahaan ini					
3.	Dalam melaksanakan pekerjaan saya memperhatikan ketelitian					
4.	Saya merasa dalam melakukan pekerjaan memperhatikan kerapian.					
5.	Saya selalu bekerja tepat waktu					
6.	Pekerjaan yang saya kerjakan selesai tepat pada waktunya					
7.	Saya berusaha menggunakan waktu dan sumber daya dengan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan.					
8.	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan meminimalkan penggunaan biaya dan tenaga yang tidak perlu.					
9.	Saya sering mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan.					
10.	Saya mengembangkan ide-ide baru yang dapat membantu meningkatkan hasil kerja tim atau organisasi.					

Lampiran 2 Jawaban Responden

Kepemimpinan Transaksional (X1)

NO	X 1.1	X 1.2	X1.3	X 1.4	X 1.5	X 1.6
1	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	3	3	4	4
5	5	5	4	4	5	5

6	4	5	5	4	3	3
7	4	5	4	5	5	4
8	5	4	5	5	5	4
9	4	4	5	5	5	4
10	4	4	4	4	5	5
11	5	4	5	4	5	4
12	4	4	4	4	4	4
13	4	4	5	4	4	4
14	4	4	5	5	5	5
15	3	3	3	5	3	5
16	3	3	5	5	2	5
17	3	4	4	5	2	4
18	3	2	5	5	3	3
19	5	5	5	5	5	5
20	3	2	4	4	3	2
21	2	4	2	2	4	4
22	4	4	5	5	1	1
23	4	2	4	4	4	4
24	5	5	2	5	2	3
25	2	1	3	3	2	3
26	4	4	4	5	2	2
27	1	1	1	1	1	1
28	4	3	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5
30	5	4	4	4	1	1
31	2	2	1	1	5	3
32	3	3	3	3	3	3
33	2	2	3	3	3	3
34	3	3	5	5	5	3
35	3	2	4	3	4	4
36	4	3	4	5	2	3
37	2	3	3	4	3	4
38	4	3	5	5	2	2
39	3	4	3	4	4	2
40	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	3	3
42	3	3	4	4	4	3
43	5	4	3	3	4	4
44	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	5	4	5
46	4	4	5	3	3	4
47	5	3	5	5	3	5
48	5	5	5	5	4	5
49	4	4	3	4	2	4
50	4	3	4	4	3	4
51	4	4	3	3	2	4
52	3	4	4	4	2	2
53	4	4	5	5	1	1
54	4	4	4	4	4	4
55	4	5	4	5	4	5
56	5	4	4	5	4	5
57	5	5	5	5	5	5
58	4	5	4	5	5	4
59	4	5	5	5	4	5
60	4	5	4	4	4	5
61	4	5	5	5	4	5
62	4	5	4	5	4	5
63	4	4	4	4	2	2

64	4	4	4	4	3	1
65	4	4	5	4	4	4
66	4	3	4	3	4	3
67	4	5	4	5	4	5

Kepemimpinan Transformasioanl (X2)

NO	X 2.1	X 2.2	X 2.3	X 2.4	X 2.5	X 2.6
1	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	4	4	3
3	3	4	3	4	4	3
4	3	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5
7	4	5	5	5	5	5
8	4	5	4	5	4	5
9	4	5	5	5	4	4
10	5	5	5	5	5	5
11	5	4	5	5	4	5
12	5	4	4	4	4	3
13	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	3	4
16	4	3	3	4	3	4
17	3	3	5	5	5	4
18	3	3	3	3	2	3
19	5	5	5	4	5	5
20	3	4	4	2	3	3
21	2	2	2	2	2	2
22	5	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4	4
24	5	3	2	3	5	5
25	3	2	3	3	3	4
26	4	4	4	4	4	3
27	1	1	1	1	1	1
28	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4
31	2	3	3	2	2	2
32	3	3	3	3	3	3
33	3	2	2	4	3	3
34	5	5	5	5	5	4
35	3	3	3	2	2	3
36	5	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	3	4	4
40	4	5	5	5	5	5
41	3	3	3	3	3	3
42	3	3	3	4	3	4
43	3	4	4	3	4	3
44	3	4	4	5	4	3
45	3	4	4	4	3	4
46	5	5	3	4	3	4
47	4	3	5	4	4	4
48	4	4	4	4	5	5
49	2	3	3	2	2	3

50	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4
52	4	4	3	4	4	3
53	4	4	5	5	5	5
54	5	4	5	4	5	5
55	3	3	5	5	5	5
56	4	5	4	4	5	5
57	4	5	4	4	4	5
58	5	4	5	4	5	4
59	4	4	5	5	4	5
60	4	4	5	5	5	5
61	4	5	4	5	4	5
62	5	4	5	4	4	5
63	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	3	3
65	5	4	4	5	4	5
66	4	4	3	4	3	4
67	4	4	4	4	4	4

Diversity, Equity & Inklusion (X3)

NO	X 3.1	X 3.2	X 3.3	X 3.4	X 3.5	X 3.6	X 3.7	X 3.8	X 3.9	X 3.10	X 3.11	X 3.12
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
7	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
8	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
9	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
16	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4
17	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
18	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
21	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
22	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	5	4	3	4	5	3	4	3	4	3
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
31	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	1	1	1	1	1	3	3	4	1	1	1	1
34	3	4	4	3	4	3	2	5	5	4	5	4

35	3	3	4	3	2	2	2	2	3	1	2	2
36	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5
37	3	3	4	3	3	3	1	2	3	4	4	4
38	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5
39	3	4	3	4	3	5	5	3	3	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
43	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5
44	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
45	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3
46	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4
48	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
49	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3
50	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
52	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
53	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
54	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
55	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
56	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
57	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5

Mental health support in Workplace (Z)

NO	Z 1.1	Z 1.2	Z 1.3	Z 1.4	Z 1.5	Z 1.6
1	3	4	4	3	3	3
2	3	4	3	4	4	3
3	3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	3	3
5	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	5	5	5
8	4	5	5	5	4	5
9	5	5	4	4	4	4
10	3	3	4	4	4	4
11	5	4	5	4	5	5
12	3	4	3	4	3	4
13	3	4	5	3	4	4
14	4	4	4	4	5	5
15	4	4	4	2	3	3
16	3	2	3	3	3	3
17	5	5	4	3	4	4
18	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	4	5	5
20	2	2	3	3	3	2

21	3	3	3	2	2	2
22	4	5	5	5	4	4
23	4	4	4	4	4	4
24	5	2	5	5	5	5
25	3	3	4	4	3	2
26	3	4	4	4	4	4
27	1	1	1	1	1	1
28	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4
31	3	3	2	2	1	2
32	3	3	3	3	3	3
33	2	3	2	3	3	2
34	4	5	5	4	4	5
35	2	2	4	4	3	3
36	1	3	4	5	5	4
37	1	4	3	4	4	3
38	4	4	5	5	5	4
39	3	5	4	3	3	3
40	5	5	5	5	5	5
41	3	3	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3
43	3	5	4	3	3	4
44	4	4	4	4	4	4
45	5	5	5	5	4	4
46	4	4	3	4	4	5
47	4	3	4	4	5	5
48	4	4	5	5	4	4
49	2	3	2	3	2	3
50	4	4	3	3	4	5
51	4	4	4	4	4	4
52	4	4	5	5	4	4
53	4	5	4	4	4	4
54	5	3	4	4	5	4
55	4	5	4	5	4	5
56	5	4	5	4	5	5
57	4	4	5	5	5	5
58	5	4	5	4	5	4
59	4	5	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4
61	4	5	4	4	4	4
62	4	5	4	5	4	5
63	4	4	4	3	4	4
64	5	5	5	3	5	3
65	5	5	5	5	5	5
66	4	4	4	4	4	4
67	4	5	4	5	4	5

Kinerja Karyawan (Y)

NO	Y 1.1	Y 1.2	Y 1.3	Y 1.4	Y 1.5	Y 1.6	Y 1.7	Y 1.8	Y 1.9	Y 1.10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5

6	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
7	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
8	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
9	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5
10	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
11	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	2	3	4	5	4	4	4	3	5	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5
16	3	5	4	4	5	5	3	3	3	3
17	3	3	5	5	3	3	4	5	5	5
18	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	4	1	1	1	2	1	2	1	1
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
26	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	5	5	5	3	1	1	1	1	1	1
34	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5
35	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3
36	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5
37	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4
38	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
39	3	3	4	5	4	4	4	3	3	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4
45	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
49	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
52	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
53	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3

64	4	3	4	4	5	5	5	5	3	3
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
67	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5

Lampiran 3 Dokumentasi Kuesioner

Tampilan Kuisioner

docs.google.com/forms/d/e/1

Survey Kinerja Karyawan Senyum World Hotel

Kepada Yth.
Karyawan Senyum World Hotel
Di Tempat

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir (Skripsi) dalam program studi Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang berjudul "**Analisis Peran Mental Health Support in Workplace Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan (Transformasional & Transaksional) dan Diversity, Equality & Inklusion (DEI) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Senyum World Hotel)**", saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan sedikit waktunya guna mengisi kuesioner penelitian yang saya sertakan berikut ini. Kuesioner ini digunakan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian tugas akhir perkuliahan oleh karena identitas Bapak/Ibu akan dijamin kerahasiaannya. Sebelum mengisi kuesioner, mohon dibaca petunjuk pengisiannya. Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan Terima Kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat Saya

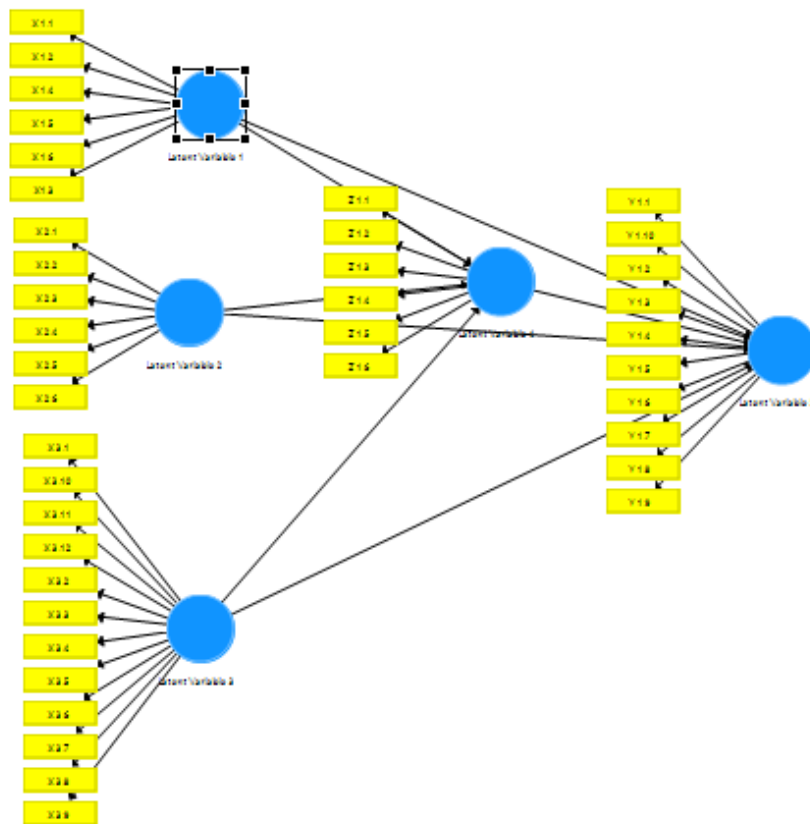
Ja'far Aunillah

Dokumentasi bersama HRD Senyum World Hotel

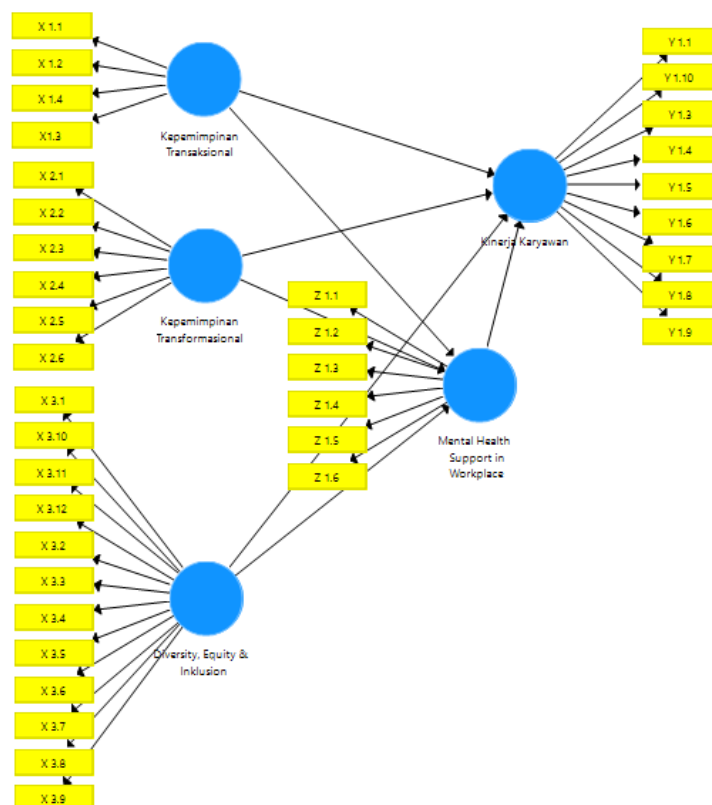


Lampiran 4 Hasil Olah Data Smart PLS 3

Loading Factor (Running Pertama)



Loading Factor (Running Kedua)



Cross Loading

Discriminant Validity

	Latent Variable 1	Latent Variable 2	Latent Variable 3	Latent Variable 4	Latent Variable 5
X 3.7	0.625	0.565	0.757	0.607	0.586
X 3.8	0.770	0.658	0.830	0.786	0.668
X 3.9	0.723	0.780	0.836	0.780	0.709
X1.3	0.809	0.682	0.696	0.702	0.608
Y 1.1	0.560	0.575	0.646	0.620	0.717
Y 1.10	0.743	0.739	0.763	0.721	0.909
Y 1.3	0.668	0.706	0.644	0.641	0.853
Y 1.4	0.702	0.740	0.729	0.678	0.908
Y 1.5	0.755	0.760	0.827	0.678	0.932
Y 1.6	0.675	0.706	0.780	0.658	0.888
Y 1.7	0.768	0.773	0.810	0.729	0.946
Y 1.8	0.693	0.682	0.769	0.702	0.866
Y 1.9	0.703	0.670	0.735	0.688	0.892
Z 1.1	0.613	0.592	0.687	0.806	0.565
Z 1.2	0.593	0.595	0.590	0.715	0.573
Z 1.3	0.710	0.672	0.748	0.875	0.605
Z 1.4	0.671	0.623	0.745	0.812	0.617

Uji Diskriminant Validity – Fornell-Lacker Criterion

Discriminant Validity

	Latent Variable 1	Latent Variable 2	Latent Variable 3	Latent Variable 4	Latent Variable 5
Latent Variable 1	0.817				
Latent Variable 2	0.809	0.868			
Latent Variable 3	0.847	0.789	0.864		
Latent Variable 4	0.833	0.799	0.885	0.836	
Latent Variable 5	0.793	0.803	0.848	0.771	0.881

Konstruk Reliabilitas dan validitas

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance
Latent Variable 1	0.833	0.839	0.889	0.667
Latent Variable 2	0.935	0.936	0.948	0.754
Latent Variable 3	0.969	0.971	0.972	0.747
Latent Variable 4	0.913	0.922	0.933	0.699
Latent Variable 5	0.963	0.967	0.969	0.777

Inner model – *Path Coefficient*

Path Coefficients

Matrix	Path Coefficients					
	Latent Variable 1	Latent Variable 2	Latent Variable 3	Latent Variable 4	Latent Variable 5	
Latent Variable 1				0.200	0.131	
Latent Variable 2				0.190	0.334	
Latent Variable 3				0.566	0.572	
Latent Variable 4					-0.112	
Latent Variable 5						

Inner model – *F-Square*

f Square

Matrix	f Square					
	Latent Variable 1	Latent Variable 2	Latent Variable 3	Latent Variable 4	Latent Variable 5	
Latent Variable 1				0.051	0.017	
Latent Variable 2				0.061	0.142	
Latent Variable 3				0.446	0.250	
Latent Variable 4					0.010	
Latent Variable 5						

Uji Mediasi – *Specific Indirect Effects*

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Samples			
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values	
Latent Variable ...	-0.022	-0.018	0.035	0.633	0.527	
Latent Variable ...	-0.021	-0.027	0.043	0.491	0.624	
Latent Variable ...	-0.063	-0.062	0.089	0.709	0.479	

Lampiran 5 Rekap Bimbingan

Jurnal Bimbingan					
Jurnal Bimbingan				+ Tambah Jurnal	
#	Tanggal	Deskripsi	File	Status	Aksi
1	27 September 2024	bimbingan pertama	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT
2	2 Oktober 2024	proposal skripsi	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT
3	9 Oktober 2024	proposal skripsi	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT
4	16 Oktober 2024	proposal skripsi	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT
5	22 Oktober 2024	bab 123	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT
6	26 Oktober 2024	bab 123	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT
7	2 Mei 2025	bab 4	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT
8	30 Mei 2025	Bab 4	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT
9	3 Juni 2025	Skripsi full	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT
10	5 Juni 2025	Revisi Skripsi full	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT
11	5 Juni 2025	Revisi Skripsi full	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT

Activate Windows
Go to Settings to activate Windows.

Lampiran 6 Surat Bebas Plagiarisme

02/06/25, 20.00

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
 Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
 NIP : 198710022015032004
 Jabatan : UP2M

Menyatakan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Ja'far Amillah
 NIM : 210501110210
 Konsentrasi : Manajemen SDM
**ANALISIS PERAN MENTAL HEALTH SUPPORT IN WORKPLACE
 SEBAGAI FEMEDIASI PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
 TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN DIVERSITY, EQUITY &
 INCLUSION (DEI) TERHADAP KINERJA KARYAWAN
 (Studi Pada Senyura World Hotel)**

Menyatakan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
18%	18%	12%	8%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 2 Juni 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 7 Biodata Peneliti

Nama : Ja'far Aunillah
 Tempat, Tanggal Lahir : Mojokerto, 05 April 2002
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Alamat : RT 01 / RW 02, Dusun Pacet Utara, Desa Pacet,
 Kecamatan Pacet, Kabupaten Mojokerto
 No. Telepon : 0857-0748-3386
 Email : jafaraunillah@gmail.com

PENDIDIKAN FORMAL

- 2008 – 2014 : MI Darussalam
- 2014 – 2017 : SMP Rijan
- 2017 – 2020 : SMA Rijan

PENDIDIKAN NON-FORMAL

- 2014 – 2017 : Santri Riyadlul Jannah
- 2014 – 2021 : Santri ATTIN Riyadlul Jannah

PENGALAMAN ORGANISASI

- 2020 – 2023 : Anggota Komunitas Ruang Edit
- 2024 – 2025 : Anggota DEMA Fakultas Ekonomi