



Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan *Work Passion* Karyawan Hotel

Neni Sapitri¹

Edy Purwanto²

¹Fakultas Ekonomi Hukum dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Semarang

Email : sapitrineni8@gmail.com

²Fakultas Ekonomi Hukum dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Semarang

Email : edypurwanto@unimus.ac.id

Diterima: 23 Juni 2026

Direview: 7 Juli 2026

Dipublikasikan: 19 September 2026

Abstract

The hospitality industry faces a critical challenge of declining employee work passion, reflected in deteriorating performance, rising absenteeism, increasing turnover, and reduced customer satisfaction at Hotel Ciputra Semarang during 2022–2024. This study aims to examine the influence of organizational support and transformational leadership on work passion, with psychological capital as a mediating variable. A quantitative survey approach was employed, involving 120 respondents selected through purposive sampling. Data were analyzed using Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The findings indicate that organizational support and transformational leadership do not have a significant influence on either psychological capital or work passion. In contrast, psychological capital has a positive and significant influence on work passion, although it does not act as a mediating mechanism between the two exogenous variables and work passion. These results highlight that strengthening employees' psychological capital directly is more effective in enhancing work passion than relying on organizational support or transformational leadership.

Keywords: Organizational Support, Transformational Leadership, Psychological Capital, Work Passion, Hospitality Industry

Abstrak

Industri perhotelan menghadapi tantangan penurunan *work passion* karyawan yang tercermin dari menurunnya kinerja, meningkatnya absensi, tingginya turnover, dan menurunnya kepuasan pelanggan di Hotel Ciputra Semarang selama 2022–2024. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *work passion* dengan modal psikologis sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dengan metode survei digunakan terhadap 120 responden yang dipilih secara purposive sampling. Analisis data menggunakan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan baik terhadap modal psikologis maupun *work passion*. Sebaliknya, modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work passion*, meskipun tidak berperan sebagai variabel mediasi antara kedua variabel eksogen tersebut dengan *work passion*. Hasil ini menyoroti bahwa penguatan modal psikologis karyawan secara langsung lebih efektif dalam meningkatkan *work passion* dibandingkan hanya mengandalkan dukungan organisasi atau kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci: Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Modal Psikologis, Work Passion, Industri Perhotelan

PENDAHULUAN

Sebagai bagian dari sektor jasa, industri perhotelan sangat bergantung pada kualitas interaksi antarindividu, sehingga keberhasilan operasional tidak hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang mampu memenuhi bahkan melampaui ekspektasi tamu. Dalam situasi persaingan yang semakin ketat, organisasi tidak lagi cukup mengandalkan kompetensi teknis semata, melainkan juga membutuhkan keterlibatan psikologis karyawan. Dalam hal ini, work passion menjadi elemen penting yang membedakan antara pelayanan yang bersifat standar dan pelayanan yang unggul, karena mencerminkan tingkat energi, dedikasi, serta konsistensi dalam bekerja (Vallerand, 2015).

Urgensi penelitian ini didasarkan pada adanya indikasi penurunan work passion yang berpotensi memengaruhi efektivitas kinerja organisasi. Data internal Hotel Ciputra Semarang menunjukkan bahwa selama periode 2022–2024 terjadi penurunan sebesar 12% pada penilaian kinerja kategori baik, yang diikuti dengan peningkatan tingkat ketidakhadiran hingga 15% serta kenaikan angka turnover karyawan yang mencapai level tertinggi dalam lima tahun terakhir (Data HRD Hotel Ciputra Semarang, 2024). Kondisi tersebut dapat berdampak pada menurunnya kualitas layanan serta daya saing hotel di tengah kompetisi industri yang semakin intensif. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan berbasis bukti empiris untuk memperkuat work passion karyawan, seiring dengan meningkatnya tuntutan pelanggan dan kebutuhan organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten dan berkomitmen tinggi.

Secara konseptual, dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional dipandang sebagai sumber daya eksternal yang mampu membentuk sikap kerja positif (Eisenberger et al., 1986); (Bass & Avolio, 1994). Di sisi lain, modal psikologis yang mencakup efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi merupakan sumber daya internal yang berperan sebagai penghubung dalam proses tersebut (Luthans et al., 2007). Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan temuan yang beragam. Beberapa studi menemukan adanya pengaruh langsung yang signifikan, sementara penelitian lainnya menunjukkan hubungan yang relatif lemah (Newman et al., 2014). Hal ini mengindikasikan keterbatasan model terdahulu yang cenderung bersifat linier dan belum menjelaskan mekanisme internal secara memadai.

Berdasarkan *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989), sumber daya eksternal tidak serta-merta menghasilkan outcome psikologis, melainkan perlu melalui proses internalisasi menjadi sumber daya personal terlebih dahulu. Dalam konteks ini, modal psikologis berfungsi sebagai mekanisme yang mengubah dukungan eksternal menjadi energi psikologis yang mendorong terbentuknya work passion. Tanpa adanya proses tersebut, pengaruh langsung yang dihasilkan cenderung tidak stabil. Oleh karena itu, pengujian peran mediasi tidak hanya sekadar menambahkan variabel dalam model, tetapi menjadi kebutuhan konseptual untuk menjelaskan hubungan secara lebih mendalam.

Penelitian yang mengkaji mekanisme mediasi ini secara simultan dalam konteks industri perhotelan masih relatif terbatas, mengingat sebagian besar studi sebelumnya lebih berfokus pada hubungan langsung atau pengujian variabel secara terpisah. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian peran modal psikologis sebagai mekanisme internal yang mentransmisikan pengaruh dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap work passion. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah pengaruh kedua faktor eksternal tersebut terjadi secara langsung atau melalui perantara modal psikologis. Hal ini menjadi penting karena tanpa memahami mekanisme tersebut, hubungan antarvariabel berpotensi menghasilkan interpretasi yang kurang komprehensif. Oleh karena itu, studi ini tidak hanya menguji hubungan antarvariabel, tetapi juga menjelaskan proses transformasi dari sumber daya eksternal menjadi kondisi psikologis internal yang membentuk work passion karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Kerangka Teoretis: *Grand Theory* (COR Theory) dan *Supporting Theory* (SET)

Penelitian ini menggunakan *Conservation of Resources* (COR) Theory (Hobfoll, 1989) sebagai landasan utama karena mampu menjelaskan proses inti berupa transformasi sumber daya eksternal, seperti dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional, menjadi sumber daya psikologis yang selanjutnya berpengaruh terhadap *work passion*. COR Theory menitikberatkan pada bagaimana

individu memperoleh, mempertahankan, serta mengembangkan sumber daya yang dimiliki, sehingga relevan untuk menggambarkan peran modal psikologis sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan tersebut. Tanpa pendekatan ini, alur perubahan dari faktor eksternal menuju kondisi psikologis internal individu menjadi kurang terjelaskan secara komprehensif. Selain itu, penelitian ini juga mengintegrasikan *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964) sebagai teori pendukung guna memperkaya penjelasan dari perspektif motivasional. SET memandang bahwa respons karyawan terhadap organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana perlakuan positif dari organisasi, termasuk dukungan dan gaya kepemimpinan, akan mendorong munculnya sikap serta perilaku kerja yang positif. Namun demikian, teori ini lebih menitikberatkan pada alasan munculnya respons tersebut (*why*), dan belum secara mendalam menjelaskan proses psikologis yang terjadi di dalam individu. Oleh karena itu, penggabungan kedua teori ini bukan sekadar variasi konseptual, melainkan kebutuhan analitis untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh. *COR Theory* berperan dalam menjelaskan mekanisme transformasi sumber daya (*how*), sementara SET memberikan penjelasan mengenai dasar motivasi perilaku resiprokal karyawan (*why*). Sinergi kedua pendekatan ini memungkinkan penelitian memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai hubungan antara dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, modal psikologis, dan *work passion*.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

H1: Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *work passion*.

Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, karyawan yang merasakan adanya perhatian dan dukungan dari organisasi cenderung memberikan respons timbal balik dalam bentuk sikap kerja yang lebih positif, termasuk meningkatnya *work passion*. Dukungan organisasi yang dirasakan mencerminkan keyakinan bahwa perusahaan menghargai kontribusi karyawan sekaligus memperhatikan kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986); (Blau, 1964). Persepsi atas dukungan organisasi yang tinggi secara konsisten berkaitan dengan naiknya *work passion* karyawan, mereka merasa dihargai dan diperhatikan cenderung membalasnya dengan keterikatan kerja dan antusiasme lebih besar, sejalan dengan prinsip resiprositas dalam menumbuhkan *work passion*. Temuan ini konsisten dengan sejumlah studi terdahulu yang memperlihatkan kontribusi dukungan organisasi terhadap keterikatan dan hasrat kerja karyawan, antara lain penelitian Caesens et al. (2016) yang mendapati bahwa dukungan organisasi meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta penelitian Maan et al. (2020) yang menunjukkan pengaruh positifnya terhadap kepuasan kerja. Shantz & Booth (2022) serta Garcia & Cayayan (2025) turut menunjukkan bahwa dukungan organisasi secara konsisten menjadi anteseden utama *passion* kerja yang harmonis melalui penguatan rasa aman psikologis karyawan.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work passion*.

Kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *work passion* (Bass & Avolio, 1994). Melalui penyampaian visi yang inspiratif serta stimulasi intelektual, pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa makna dan tujuan dalam pekerjaan, sehingga berdampak positif terhadap *work passion* karyawan. Selain itu, kemampuan pemimpin dalam memberikan pengaruh ideal serta perhatian secara individual juga menjadi faktor penting dalam memperkuat semangat kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya. Breevaart et al. (2014) menunjukkan kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan sikap kerja positif karyawan. Buil et al. (2019) dalam konteks industri perhotelan menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan identifikasi dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, studi Chou & Hsu (2021) juga mengonfirmasi adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan *work passion*, sementara Wang & Xu (2023) mengungkapkan bahwa pengaruh tersebut turut diperkuat melalui peningkatan motivasi intrinsik karyawan.

H3: Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap modal psikologis.

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berperan sebagai sumber daya eksternal yang mampu memperkuat kondisi psikologis internal. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai, maka aspek-aspek seperti efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi cenderung meningkat (Luthans et al., 2007). Dukungan tersebut berfungsi sebagai sumber daya eksternal yang menurut *Conservation of Resources Theory*, membantu individu membangun dan menjaga sumber daya internalnya (Hobfoll,

1989). Dukungan organisasi yang konsisten diprediksi turut memperkuat modal psikologis karyawan secara signifikan. Hal ini didukung oleh penelitian [Zhong & Wayne \(2020\)](#) pada konteks perhotelan serta penelitian [Maan et al. \(2020\)](#) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berkontribusi memperkuat sumber daya psikologis karyawan. Penelitian [Karatepe & Karadas \(2021\)](#) pada konteks yang sama turut menegaskan peran penting modal psikologis sebagai sumber daya internal yang dibentuk oleh dukungan organisasi, sementara [Patnaik et al. \(2023\)](#), pada dua sampel karyawan di India, membuktikan dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif terhadap modal psikologis karyawan.

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap modal psikologis.

Kepemimpinan transformasional diprediksi memberikan pengaruh positif terhadap modal psikologis karena pemimpin yang inspiratif mampu meningkatkan keyakinan diri, harapan, optimisme, serta ketahanan karyawan dalam menghadapi tantangan ([Bass & Avolio, 1994](#)); ([Luthans et al., 2007](#)). Melalui motivasi dan perhatian yang diberikan, karyawan terdorong untuk berkembang secara psikologis. Hubungan ini didukung oleh penelitian [McMurray et al. \(2010\)](#), [Nguyen & Tran \(2022\)](#), [Gom et al. \(2021\)](#), serta [Shah et al. \(2023\)](#) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam memperkuat modal psikologis.

H5: Modal psikologis berpengaruh positif terhadap *work passion*.

Modal psikologis menyediakan sumber daya internal yang dibutuhkan individu agar dapat terlibat dalam pekerjaannya dan merasakan *work passion*. Efikasi diri, harapan, optimisme, serta resiliensi memungkinkan karyawan menghadapi tantangan, menjaga motivasi, dan menemukan makna dalam pekerjaannya ([Luthans et al., 2007](#)). Kondisi psikologis positif tersebut secara teoretis menjadi prediktor penting dari *work passion* karyawan, dan individu dengan modal psikologis tinggi cenderung lebih mudah menumbuhkan *work passion*. Argumen ini diperkuat oleh [Sweetman & Luthans \(2010\)](#) bahwa modal psikologis berfungsi sebagai sumber daya kerja yang mendorong berkembangnya *work passion* karyawan. [Abbas et al. \(2022\)](#) menemukan bahwa keterkaitan modal psikologis dengan *work passion* semakin kuat bila didukung otonomi kerja, sedangkan [Chen & Li \(2021\)](#) menunjukkan bahwa pengaruh modal psikologis terhadap *work passion* bersifat ganda dan bergantung pada konteks organisasinya. Studi terbaru dari [Bostan et al. \(2025\)](#) menegaskan bahwa modal psikologis berperan penting dalam menumbuhkan *passion kerja* yang harmonis sekaligus melindungi karyawan dari risiko burnout.

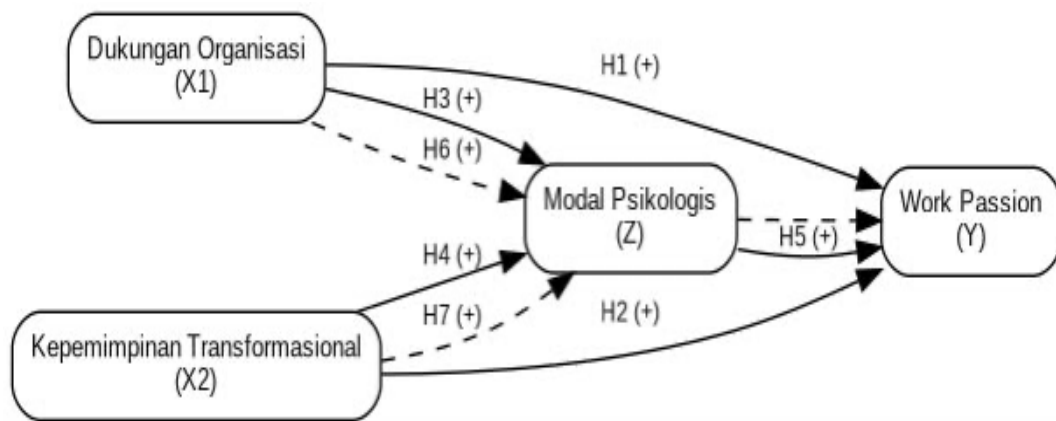
H6: Modal psikologis memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap *work passion*.

Menurut *Conservation of Resources Theory*, dukungan organisasi selaku sumber daya eksternal tidak langsung menghasilkan *work passion*, melainkan lebih dulu memperkuat sumber daya internal karyawan berupa modal psikologis ([Hobfoll, 2001](#)). Dukungan yang dirasakan karyawan meningkatkan efikasi diri melalui keyakinan terhadap kemampuan kerja, memperkuat harapan dalam mencapai tujuan, membangun optimisme terhadap hasil kerja, serta meningkatkan resiliensi dalam menghadapi tekanan kerja. Penguatan keempat aspek tersebut menghasilkan kondisi psikologis yang lebih positif dan stabil, yang pada akhirnya mendorong munculnya *work passion*. Dengan demikian, hubungan antara dukungan organisasi dan *work passion* berlangsung melalui mekanisme berjenjang, yaitu sumber daya eksternal → penguatan modal psikologis → peningkatan *work passion*, sehingga modal psikologis berfungsi sebagai mediator. Argumen ini didukung oleh temuan [Maan et al. \(2020\)](#), [Liu & Zhang \(2021\)](#), serta [Yang et al. \(2020\)](#).

H7: Modal psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work passion*.

Menurut *Conservation of Resources Theory*, kepemimpinan transformasional selaku sumber daya eksternal berperan memperkuat modal psikologis karyawan sebelum berdampak pada *work passion* ([Hobfoll, 2001](#)). Pemimpin yang memberikan inspirasi, dukungan, dan perhatian individual mampu meningkatkan efikasi diri karyawan, memperjelas harapan terhadap tujuan kerja, menumbuhkan optimisme, serta memperkuat resiliensi dalam menghadapi tantangan. Kondisi ini membentuk sumber daya psikologis yang menjadi dasar munculnya keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work passion* tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui mekanisme sumber daya eksternal → penguatan modal psikologis → peningkatan *work passion*. Dengan demikian, modal psikologis berperan sebagai

mediator dalam hubungan tersebut. Justifikasi ini didukung oleh [Luthans et al. \(2007\)](#), [McMurray et al. \(2010\)](#), dan [Yuwono et al. \(2023\)](#).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-eksplanatori untuk menguji hubungan antara dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap work passion, serta menganalisis peran modal psikologis sebagai variabel mediasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria karyawan tetap yang memiliki masa kerja minimal satu tahun. Jumlah responden yang memenuhi sebanyak 120 orang dan seluruhnya dijadikan sebagai sampel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

Pengumpulan data dilaksanakan melalui survei dengan penyebaran kuesioner secara langsung pada bulan Maret hingga April 2026. Sebelum mengisi kuesioner, responden diberi penjelasan mengenai tujuan penelitian serta jaminan anonimitas dan kerahasiaan atas jawaban mereka, agar respons yang diberikan lebih jujur. Guna meminimalkan bias, penelitian ini menetapkan kriteria responden melalui purposive sampling, memakai instrumen yang telah teruji validitasnya dari penelitian terdahulu, serta memastikan item kuesioner disusun secara jelas dan tidak ambigu. Pengujian *Common Method Bias* (CMB) secara statistik tidak dilakukan dalam penelitian ini. Namun demikian, potensi bias tetap diminimalkan melalui langkah prosedural sebagaimana disarankan oleh [Podsakoff et al. \(2003\)](#), yaitu memakai instrumen tervalidasi, menyusun item secara jelas dan tidak ambigu, serta menjamin anonimitas dan kerahasiaan responden guna menekan kecenderungan menjawab sesuai norma sosial (*social desirability bias*). Responden juga diberi tahu bahwa tidak ada jawaban benar atau salah dalam kuesioner ini, sehingga diharapkan lebih jujur dalam merespons. Dengan demikian, meski pengujian CMB secara statistik tidak dijalankan, prosedur penelitian sudah dirancang untuk menekan potensi bias metode umum. Definisi operasional, indikator, dan contoh butir kuesioner disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Contoh	Sumber
Dukungan Organisasi (X1)	Persepsi karyawan terhadap perhatian dan penghargaan organisasi atas kontribusinya.	Kesejahteraan, penghargaan kinerja, perlakuan adil	"Organisasi saya peduli terhadap kesejahteraan saya."	Eisenberger et al. (1986)
Kepemimpinan Transformasional (X2)	Gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi bawahan.	Motivasi inspiratif, stimulasi intelektual,	"Pimpinan mendorong saya mencari cara baru bekerja."	Bass & Avolio (1994)

		perhatian individual	
Modal Psikologis (Z)	Kapasitas psikologis positif individu dalam menghadapi pekerjaan.	Efikasi diri, Harapan, Optimisme, Resiliensi.	"Saya yakin dapat menangani masalah pekerjaan."
Work Passion (Y)	Tingkat hasrat dan antusiasme individu terhadap pekerjaan.	Semangat kerja, Kenikmatan kerja, Kebermaknaan tugas.	"Saya sangat antusias setiap kali memulai kerja."

Sumber: Data Primer, diolah peneliti (2026)

Instrumen penelitian disusun dengan mengadaptasi indikator dari alat ukur yang umum digunakan, yaitu *Survey of Perceived Organizational Support* dari (Eisenberger et al., 1986) untuk Dukungan Organisasi, *Multifactor Leadership Questionnaire* dari (Bass & Avolio, 1994) untuk Kepemimpinan Transformasional, *Psychological Capital Questionnaire* dari (Luthans et al., 2007) untuk Modal Psikologis, serta skala *Work Passion* dari (Vallerand et al., 2010). Seluruh indikator kemudian disesuaikan dengan konteks penelitian pada karyawan Hotel Ciputra Semarang, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tahap persiapan lapangan diawali dengan pengajuan surat izin penelitian kepada manajemen Hotel Ciputra Semarang. Setelah izin diperoleh, peneliti berkoordinasi dengan bagian Sumber Daya Manusia (HRD) untuk memaparkan tujuan penelitian, prosedur pengumpulan data, serta memastikan ketersediaan responden. Peneliti juga memberi sosialisasi singkat kepada calon responden tentang pentingnya partisipasi mereka serta jaminan kerahasiaan data. Data selanjutnya diolah dengan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Model pengukuran dinilai berdasarkan validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, sedangkan model struktural dinilai berdasarkan koefisien jalur, t-statistik, p-value, dan R-square (Hair et al., 2021).

HASIL PENELITIAN

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	71	59,2%
	Perempuan	49	40,8%
Usia	20–30 Tahun	54	45,0%
	31–40 Tahun	45	37,5%
	> 40 Tahun	21	17,5%
Masa Kerja	1–3 Tahun	60	50,0%
	4–6 Tahun	37	30,8%
	> 6 Tahun	23	19,2%

Sumber: Data Primer, diolah peneliti (2026)

Karakteristik demografi responden menunjukkan bahwa mayoritas adalah laki-laki (59,2%), berusia antara 20–30 tahun (45,0%), dan memiliki masa kerja 1–3 tahun (50,0%).

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada tahap awal pengolahan data, ditemukan kesalahan input data pada salah satu indikator sehingga nilai loading factor indikator tersebut berada di bawah ambang 0,70 dan belum memenuhi syarat validitas konvergen. Setelah dilakukan koreksi terhadap kesalahan input data tersebut, model diestimasi ulang dan seluruh indikator menunjukkan nilai loading factor di atas 0,70 sebagaimana disajikan pada Tabel 3 berikut. Koreksi data ini turut menyebabkan perubahan nilai loading factor, R², dan koefisien jalur dibandingkan dengan hasil pada draf sebelumnya.

Tabel 3. Nilai Loading Factor, Reliabilitas, dan AVE Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Loading Factor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Dukungan Organisasi (X1)	DO1	0.941	0.929	0.943	0.778
	DO2	0.920			
	DO3	0.886			
	DO4	0.841			
Kepemimpinan Transformasional (X2)	KT1	0.859	0.912	0.935	0.783
	KT2	0.848			
	KT3	0.932			
	KT4	0.897			
Modal Psikologis (M)	MP1	0.851	0.907	0.933	0.789
	MP2	0.916			
	MP3	0.847			
	MP4	0.910			
Work Passion (Y)	WP1	0.863	0.914	0.937	0.806
	WP2	0.923			
	WP3	0.897			
	WP4	0.871			

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026)

Seluruh indikator pada variabel Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Modal Psikologis, dan Work Passion menunjukkan nilai loading factor di atas 0,70, dengan rentang masing-masing 0,841–0,941; 0,848–0,932; 0,847–0,916; dan 0,863–0,923. Hasil ini mengindikasikan terpenuhinya validitas konvergen. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha (0,929; 0,912; 0,907; 0,914) dan Composite Reliability (0,943; 0,935; 0,933; 0,937) seluruhnya melampaui batas 0,70, yang mencerminkan reliabilitas tinggi serta konsistensi internal yang baik. Nilai AVE pada tiap variabel (0,778; 0,783; 0,789; 0,806) juga berada di atas 0,50, sehingga memperkuat terpenuhinya validitas konvergen. Dengan demikian, konstruk penelitian dinyatakan valid dan reliabel, serta layak untuk analisis lanjutan (Hair et al., 2021).

Validitas Diskriminan

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Cross Loadings

Indikator	Dukungan Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Modal Psikologis	Work Passion	Keterangan
DO1	0.941	-0.127	0.060	0.009	Valid
DO2	0.920	-0.016	0.046	-0.004	Valid
DO3	0.886	-0.078	0.034	0.014	Valid
DO4	0.841	-0.167	-0.007	0.061	Valid
KT1	-0.035	0.859	-0.004	-0.059	Valid
KT2	-0.159	0.848	0.002	-0.068	Valid
KT3	-0.126	0.932	0.023	-0.143	Valid
KT4	0.010	0.897	-0.005	-0.111	Valid
MP1	-0.058	0.103	0.851	0.172	Valid
MP2	0.065	-0.010	0.916	0.254	Valid
MP3	0.038	-0.091	0.847	0.138	Valid

MP4	0.101	0.017	0.910	0.232	Valid
WP1	-0.121	-0.041	0.193	0.863	Valid
WP2	0.025	-0.134	0.284	0.923	Valid
WP3	0.041	-0.117	0.202	0.897	Valid
WP4	0.093	-0.126	0.090	0.871	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026). Cetak tebal menunjukkan nilai loading konstruk masing-masing indikator.

Uji validitas diskriminan dilakukan melalui pendekatan cross loadings, yang menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Sebagai ilustrasi, indikator DO1–DO4 memiliki loading lebih tinggi pada Dukungan Organisasi (0,841–0,941) dibandingkan variabel lainnya. Pola yang sama juga ditemukan pada Kepemimpinan Transformasional (KT1–KT4: 0,848–0,932), Modal Psikologis (MP1–MP4: 0,847–0,916), serta Work Passion (WP1–WP4: 0,863–0,923). Nilai cross loading antar konstruk relatif lebih rendah dan tidak melampaui loading utama, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pengukuran. Dengan demikian, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas diskriminan dan mampu membedakan konstruk secara jelas, sehingga model pengukuran dinyatakan layak untuk analisis selanjutnya.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 5. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Matrix

Variabel	Dukungan Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Modal Psikologis	Work Passion
Dukungan Organisasi				
Kepemimpinan Transformasional	0.134			
Modal Psikologis	0.081	0.074		
Work Passion	0.091	0.123	0.224	

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026)

Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) antar variabel tergolong rendah, yaitu 0,134 (Dukungan Organisasi–Kepemimpinan Transformasional), 0,081 (Dukungan Organisasi–Modal Psikologis), 0,091 (Dukungan Organisasi–Work Passion), 0,074 (Kepemimpinan Transformasional–Modal Psikologis), 0,123 (Kepemimpinan Transformasional–Work Passion), dan 0,224 (Modal Psikologis–Work Passion). Seluruh nilai berada di bawah ambang 0,85, yang menunjukkan tidak adanya tumpang tindih konstruk secara berlebihan. Dengan demikian, validitas diskriminan berdasarkan HTMT telah terpenuhi dan model layak untuk analisis lanjutan.

Tabel 6. HTMT Bootstrapping Confidence Intervals

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	5.0 %	95.0%
Kepemimpinan Transformasional → Dukungan Organisasi	0.134	0.177	0.100	0.305
Modal Psikologis → Dukungan Organisasi	0.081	0.131	0.072	0.212
Modal Psikologis → Kepemimpinan Transformasional	0.074	0.135	0.075	0.225
Work Passion → Dukungan Organisasi	0.091	0.144	0.077	0.245
Work Passion → Kepemimpinan Transformasional	0.123	0.159	0.075	0.290
Work Passion → Modal Psikologis	0.224	0.240	0.109	0.410

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026)

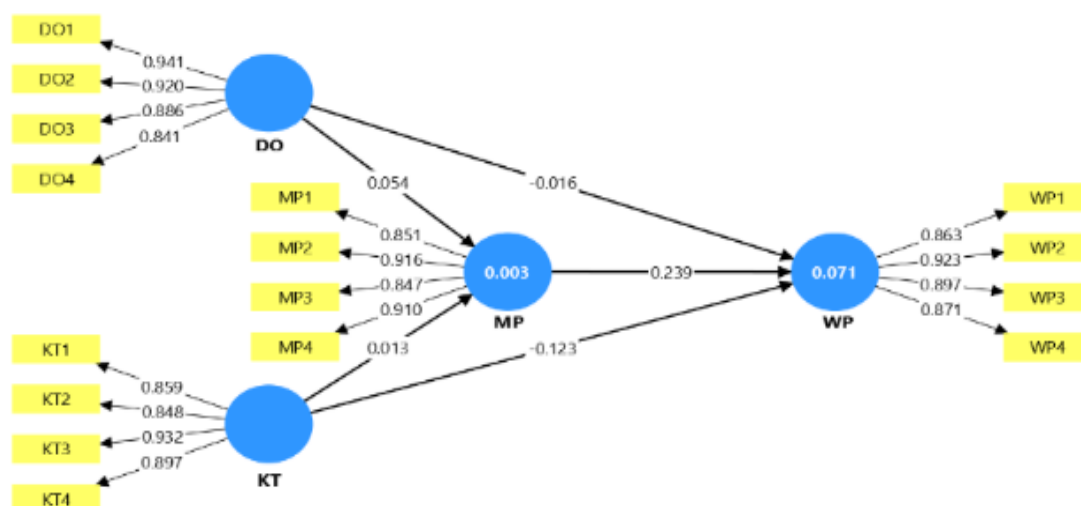
Seluruh interval kepercayaan HTMT hasil bootstrapping berada pada rentang positif dan tidak melampaui nilai 1,00, seperti pada hubungan Kepemimpinan Transformasional–Dukungan Organisasi (0,100–0,305), Modal Psikologis–Dukungan Organisasi (0,072–0,212), Modal Psikologis–Kepemimpinan Transformasional (0,075–0,225), Work Passion–Dukungan Organisasi (0,077–0,245), Work Passion–Kepemimpinan Transformasional (0,075–0,290), serta Work Passion–Modal Psikologis (0,109–0,410). Hal ini menunjukkan tidak adanya permasalahan validitas diskriminan, sehingga setiap konstruk dapat dibedakan secara empiris dan model pengukuran dinyatakan layak untuk analisis lanjutan.

Tabel 7. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Dukungan Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Modal Psikologis	Work Passion
Dukungan Organisasi	0.898			
Kepemimpinan Transformasional	-0.088	0.885		
Modal Psikologis	0.053	0.008	0.882	
Work Passion	0.007	-0.120	0.237	0.888

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026)

Nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel, yaitu Dukungan Organisasi (0,898), Kepemimpinan Transformasional (0,885), Modal Psikologis (0,882), dan Work Passion (0,888), lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel lebih mampu menjelaskan indikatornya sendiri daripada hubungannya dengan variabel lain. Dengan demikian, berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, validitas diskriminan telah terpenuhi dan setiap konstruk dapat dibedakan secara jelas dalam penelitian ini.



Gambar 2. Hasil Model Struktural PLS-SEM

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026)

Uji R-Square (R^2)

Tabel 8. Uji R-Square (R^2)

Variabel	R^2
Modal Psikologis	0.003
Work Passion	0.071

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026)

Nilai R^2 menunjukkan bahwa Modal Psikologis sebesar 0,003 dan Work Passion sebesar 0,071, yang menandakan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel endogen masih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi kedua variabel tersebut. Temuan ini mencerminkan

kompleksitas perilaku kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor di luar model (Hair et al., 2021), sehingga tetap relevan sebagai dasar pengembangan penelitian selanjutnya.

Effect Size (f^2)

Tabel 9. Hasil Uji Effect Size (f^2)

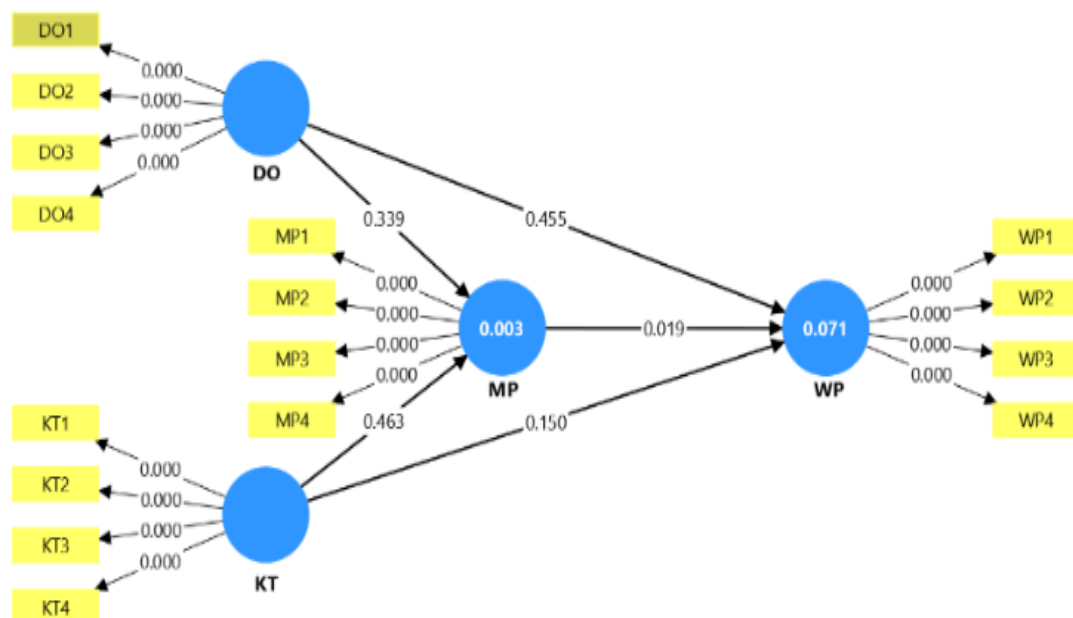
Variabel	Dukungan Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Modal Psikologis	Work Passion
Dukungan Organisasi	-	-	0.003	0.000
Kepemimpinan Transformasional	-	-	0.000	0.016
Modal Psikologis	-	-	-	0.061
Work Passion	-	-	-	-

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026)

Nilai *effect size* (f^2) tergolong kecil, yaitu Dukungan Organisasi terhadap Modal Psikologis sebesar 0,003 dan terhadap Work Passion sebesar 0,000, serta Kepemimpinan Transformasional terhadap Modal Psikologis sebesar 0,000 dan terhadap Work Passion sebesar 0,016. Sementara itu, pengaruh Modal Psikologis terhadap Work Passion sebesar 0,061. Temuan ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen relatif terbatas, namun tetap memiliki makna teoritis karena perilaku kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar model.

Uji Hipotesis

Hipotesis diuji menggunakan metode bootstrapping pada *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji satu arah (*one-tailed test*) dengan tingkat signifikansi 5%, karena seluruh hipotesis yang diajukan bersifat directional, yaitu telah memiliki arah hubungan yang jelas berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu. Oleh karena itu, hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t*-statistic > 1,645 dan *p*-value < 0,05.



Gambar 3. Pengujian Model Structural (Bootstrapping)

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026).

Pengujian dilakukan menggunakan pendekatan *one-tailed test* dengan batas kritis *t*-statistic sebesar 1,645.

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis PLS-SEM (Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung)

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	T-statistics	P-values	Kesimpulan
H1: Dukungan Organisasi → Work Passion	-0.016	0.004	0.143	0.113	0.455	Di Tolak
H2: Kepemimpinan Transformasional → Work Passion	-0.123	0.120	0.119	1.037	0.150	Di Tolak
H3: Dukungan Organisasi → Modal Psikologis	0.054	0.040	0.130	0.416	0.339	Di Tolak
H4: Kepemimpinan Transformasional → Modal Psikologis	0.013	0.013	0.135	0.093	0.463	Di Tolak
H5: Modal Psikologis → Work Passion	0.239	0.236	0.116	2.065	0.019	Di Terima
H6: Dukungan Organisasi → Modal Psikologis → Work Passion	0.013	0.011	0.032	0.408	0.342	Tidak Didukung
H7: Kepemimpinan Transformasional → Modal Psikologis → Work Passion	0.003	0.003	0.034	0.089	0.465	Tidak Didukung

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026)

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan, hanya satu yang terbukti signifikan, yaitu pengaruh modal psikologis terhadap work passion (H5). Sebaliknya, dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan baik terhadap work passion (H1, H2) maupun terhadap modal psikologis (H3, H4). Selain itu, tidak ditemukan bukti pengaruh dukungan organisasi maupun kepemimpinan transformasional terhadap work passion, baik secara langsung (H1, H2) maupun tidak langsung melalui modal psikologis (H6, H7). Temuan ini mengindikasikan bahwa work passion karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor internal berupa modal psikologis, sementara faktor eksternal organisasi belum memberikan pengaruh yang berarti. Uraian rinci untuk masing-masing hipotesis disajikan pada sub-bagian berikut.

H1: Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap *Work Passion* (Ditolak)

Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Work Passion*, sehingga H1 ditolak. Dalam konteks perhotelan, dukungan seperti pengaturan jadwal kerja, penghargaan pelayanan, bantuan saat menghadapi tamu, keamanan kerja, dan keseimbangan beban kerja belum tentu langsung membentuk keterikatan emosional karyawan. Hasil pengujian mediasi (H6) juga tidak menemukan bukti pengaruh tidak langsung melalui modal psikologis, sehingga secara keseluruhan tidak terdapat bukti pengaruh dukungan organisasi terhadap work passion, baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak selalu berdampak langsung pada sikap kerja emosional (Rhoades & Eisenberger, 2002); (Caesens et al., 2016); (Maan et al., 2020); (Kurtessis et al., 2017); (Ahmed et al., 2022). Dengan demikian, *work passion* lebih dipengaruhi oleh faktor internal dibandingkan stimulus eksternal semata.

H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Work Passion* (Ditolak)

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Work Passion* sehingga H2 ditolak. Dalam konteks perhotelan, praktik seperti briefing inspiratif, pemberian makna pelayanan, pemberdayaan dalam menangani keluhan, perhatian individual, dan pengembangan keterampilan belum tentu langsung membentuk keterikatan emosional karyawan. Hasil pengujian mediasi (H7) juga tidak menemukan bukti pengaruh tidak langsung melalui modal psikologis, sehingga secara keseluruhan tidak terdapat bukti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap work passion, baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi sikap kerja melalui mekanisme tidak langsung (Buil et al., 2019); (Chou & Hsu, 2021); (Wang & Xu, 2023); (Banks et al., 2016); (Hoch et al., 2018).

H3: Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Modal Psikologis (Ditolak)

Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Modal Psikologis, sehingga H3 ditolak. Temuan ini menunjukkan dukungan organisasi belum mampu meningkatkan kondisi psikologis karyawan secara nyata. Secara teoretis, kondisi tersebut dapat terjadi karena pembentukan modal psikologis lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal individu serta persepsi yang relatif stabil terhadap sistem organisasi, seperti penghargaan, rasa aman, dan keadilan, dibandingkan dengan bentuk dukungan yang bersifat situasional. Oleh karena itu, pengaruh dukungan organisasi terhadap modal psikologis tidak selalu terjadi secara langsung. Hasil ini belum sepenuhnya sejalan dengan teori COR (Hobfoll, 1989); (Luthans et al., 2007), namun didukung oleh penelitian sebelumnya yang menekankan peran dominan faktor individu dalam membentuk *psychological capital* (Avey et al., 2011); (Newman et al., 2014); (Dawkins et al., 2013); (Sweetman & Luthans, 2010); (Jung & Yoon, 2015).

H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Modal Psikologis (Ditolak)

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Modal Psikologis, sehingga H4 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan belum mampu meningkatkan kondisi psikologis positif karyawan secara langsung. Secara teoretis, hal tersebut dapat dijelaskan karena pembentukan modal psikologis lebih dipengaruhi oleh faktor internal individu serta persepsi yang relatif stabil terhadap sistem organisasi, seperti penghargaan, rasa aman, dan keadilan, dibandingkan dengan perilaku pemimpin yang cenderung situasional. Oleh karena itu, pengaruh kepemimpinan terhadap modal psikologis tidak selalu terjadi secara langsung. Hasil ini belum sepenuhnya sejalan dengan sebagian penelitian McMurray et al. (2010); (Rego et al., 2012); (Luthans et al., 2007), namun didukung oleh studi lain yang menunjukkan ketidakkonsistenan pengaruh tersebut (Avey et al., 2011); (Newman et al., 2014); (Harms et al., 2017); (Inceoglu et al., 2018); (Wang et al., 2014).

H5: Modal Psikologis berpengaruh terhadap *Work Passion* (Diterima)

Modal Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Passion*, sehingga H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor internal seperti efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi berperan penting dalam membentuk *work passion*. Hasil ini didukung oleh *Positive Organizational Behavior Theory* (Luthans et al., 2007) serta penelitian sebelumnya (Sweetman & Luthans, 2010); (Abbas et al., 2022); (Chen & Li, 2021); (Bostan et al., 2025); (Avey et al., 2011); (Newman et al., 2014). Dengan demikian, modal psikologis menjadi determinan utama *work passion*.

H6: Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Work Passion* melalui Modal Psikologis (Tidak Didukung)

Pengaruh tidak langsung Dukungan Organisasi terhadap *Work Passion* melalui Modal Psikologis tidak signifikan, sehingga H6 tidak didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa modal psikologis belum berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Secara teoretis, kondisi ini dimungkinkan karena dukungan organisasi tidak cukup kuat untuk membentuk perubahan kondisi psikologis karyawan yang kemudian mendorong *work passion*. Pembentukan modal psikologis dapat lebih dipengaruhi oleh faktor internal individu atau kondisi lain di luar model, sehingga jalur mediasi tidak terbentuk secara optimal. Hasil ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya Liu & Zhang (2021), (Yang et al., 2020), (Kirilmaz, 2022); (Avey et al., 2011); (Newman et al., 2014), yang menunjukkan bahwa mekanisme mediasi bersifat kontekstual dan tidak selalu konsisten.

H7: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Passion* melalui Modal Psikologis (Tidak Didukung)

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Passion* melalui Modal Psikologis tidak signifikan, sehingga H7 tidak didukung. Meskipun teori dan beberapa penelitian mendukung jalur (Bass & Avolio, 1994); (Luthans et al., 2007); (McMurray et al., 2010), sejalan dengan studi lain yang menunjukkan ketidakkonsistenan efek mediasi (Harms et al., 2017); (Hoch et al., 2018); (Banks et al., 2016); (Inceoglu et al., 2018); (Yuwono et al., 2023). Secara teoretis, kondisi ini dapat terjadi karena pengaruh kepemimpinan tidak selalu cukup kuat untuk membentuk perubahan psikologis

internal yang berkelanjutan, sehingga jalur melalui modal psikologis tidak terbentuk. Selain itu, dimungkinkan terdapat faktor lain di luar model yang lebih dominan dalam membentuk *work passion*, sehingga peran mediasi menjadi tidak signifikan.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini menawarkan sudut pandang berbeda dalam penggunaan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) dan *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989) untuk menjelaskan terbentuknya *work passion*. Dalam konteks perhotelan, dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *work passion* maupun modal psikologis, yang mengindikasikan adanya keterbatasan penerapan kedua teori pada kondisi tertentu. Meskipun demikian, modal psikologis tetap berperan penting dalam memengaruhi *work passion*, walaupun tidak berfungsi sebagai variabel mediasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Caesens et al. (2016) dan Maan et al. (2020) yang menunjukkan bahwa sumber daya eksternal tidak selalu berdampak langsung pada sikap kerja. Selain itu, hasil ini mengarah pada adanya *boundary condition*, di mana efektivitas sumber daya eksternal dalam memengaruhi sikap kerja dipengaruhi oleh konteks dan karakteristik individu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji variabel lain sebagai mediator maupun moderator.

Implikasi Praktis

Modal psikologis terbukti menjadi faktor kunci dalam menentukan *work passion* pada penelitian ini, sehingga manajemen hotel disarankan memfokuskan upaya penguatan modal psikologis karyawan secara langsung, seperti melalui pelatihan efikasi diri, *coaching* berbasis kekuatan (*strengths-based coaching*), serta pendampingan yang mendorong optimisme dan resiliensi dalam menghadapi tekanan kerja di industri perhotelan. Di sisi lain, manajemen tetap perlu menjaga penerapan sistem penghargaan yang adil, misalnya melalui insentif berbasis kinerja dan pengakuan atas prestasi karyawan, membangun komunikasi terbuka melalui *briefing* rutin serta umpan balik dua arah, dan mengembangkan kepemimpinan yang inspiratif melalui motivasi, keteladanan, perhatian individual, serta dukungan terhadap pekerjaan karyawan sebagai fondasi jangka panjang, meskipun pengaruh langsungnya terhadap *work passion* belum terbukti dalam penelitian ini. (Eisenberger et al., 1986); (Bass & Avolio, 1994); (Luthans et al., 2007); (Robbins & Judge, 2017); (Karatepe & Karadas, 2021).

Implikasi Kebijakan (Peran Pemerintah)

Temuan penelitian ini dapat menjadi masukan pemerintah untuk memperkuat kebijakan kesejahteraan dan perlindungan tenaga kerja, dan mendukung pengembangan kepemimpinan melalui pelatihan dan insentif bagi hotel yang menjalankan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik. Kebijakan semacam ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan daya saing industri perhotelan (Kim & Beehr, 2023).

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *work passion* dengan modal psikologis sebagai variabel mediasi pada karyawan Hotel Ciputra Semarang. Hasil menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap modal psikologis maupun *work passion*. Sebaliknya, modal psikologis terbukti berpengaruh positif terhadap *work passion*, meskipun tidak berperan sebagai mediator. Temuan ini menunjukkan bahwa *work passion* cenderung dipengaruhi oleh faktor internal dibandingkan variabel yang diuji dalam model penelitian ini. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang berkaitan dengan hambatan selama proses penelitian. Pertama, peneliti mengalami keterbatasan akses dalam pengumpulan data karena jadwal kerja karyawan hotel yang tidak menentu (*shift*), sehingga tidak semua responden dapat mengisi kuesioner secara optimal dan membutuhkan waktu pengumpulan data yang lebih lama. Kedua, terdapat kendala dalam memperoleh jawaban yang benar-benar objektif karena sebagian responden cenderung memberikan jawaban yang aman atau sesuai harapan organisasi, sehingga berpotensi memengaruhi keakuratan data. Ketiga, ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada satu hotel menyebabkan keterbatasan dalam memperoleh variasi karakteristik responden, sehingga hasil penelitian belum dapat mewakili kondisi industri perhotelan secara luas. Keempat, peneliti mengalami keterbatasan dalam mengidentifikasi variabel lain yang lebih dominan memengaruhi *work passion*, sehingga model penelitian belum mampu menangkap seluruh faktor yang relevan. Keterbatasan tersebut diharapkan menjadi perhatian bagi peneliti selanjutnya agar dapat

mengatur waktu pengumpulan data dengan lebih fleksibel, mempertimbangkan metode pengumpulan data tambahan seperti wawancara, serta memperluas objek penelitian dan variabel yang digunakan sehingga hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.

SARAN

Saran Praktis

Bagi manajemen hotel, penting untuk menerapkan sistem penghargaan yang adil, seperti insentif berbasis kinerja dan pengakuan atas prestasi karyawan. Komunikasi yang terbuka melalui briefing rutin serta umpan balik dua arah juga perlu dilakukan untuk menjaga keterlibatan kerja. Selain itu, pengembangan kepemimpinan yang inspiratif melalui motivasi, perhatian individual, dan dukungan kerja tetap diperlukan sebagai strategi jangka panjang. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja, kualitas pelayanan, serta loyalitas karyawan.

Bagi pemerintah, temuan ini dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di industri perhotelan melalui pelatihan berbasis kompetensi, sertifikasi tenaga kerja, serta program pengembangan keterampilan pelayanan. Pemerintah juga perlu memperkuat standar kesejahteraan dan perlindungan tenaga kerja melalui penetapan upah yang layak, jaminan sosial, dan kepastian kerja, serta mendukung pengembangan kepemimpinan melalui pelatihan manajerial dan kolaborasi dengan pelaku industri. Selain itu, pemberian insentif bagi hotel yang menerapkan praktik manajemen SDM yang baik dapat mendorong peningkatan *work passion* karyawan dan memperkuat daya saing sektor pariwisata.

Saran Teoritis

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang memungkinkan generalisasi, namun bersifat terbatas pada konteks organisasi dengan karakteristik serupa, khususnya sektor perhotelan. Keterbatasan ini muncul karena penelitian hanya dilakukan pada satu objek, sehingga belum mencakup variasi konteks yang lebih luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menguji model pada berbagai jenis hotel atau sektor jasa lain untuk memperluas validitas eksternal dan melihat konsistensi temuan. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain sebagai mediator atau moderator yang lebih dekat dengan pengalaman kerja karyawan, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, dan *psychological safety*. Pendekatan longitudinal dan metode campuran juga disarankan agar mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap dinamika *work passion*.

REFERENSI

- Abbas, M., Raja, U., & Bouckennooghe, D. (2022). Psychological capital and work passion: The role of job autonomy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 112–121. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.005>
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2022). Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature. *Management Research Review*, 38(6), 627–639.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Bostan, A., Balcioğlu, Y. S., & Elçi, M. (2025). Exploring the impact of work passion, emotional labor, and psychological capital on burnout syndrome: A path analysis approach. *Sage Open*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251347007>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.

- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: A weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214–1230. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0002>
- Chen, X., & Li, J. (2021). The dual influence of psychological capital on work passion. *Frontiers in Psychology*, 12, 654321. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.654321>
- Chou, C. M., & Hsu, C. P. (2021). Transformational leadership and work passion: A longitudinal study in the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2750–2768. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1345>
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 348–370. <https://doi.org/10.1111/joop.12007>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Garcia, R. J. M., & Cayayan, P. L. T. (2025). Organizational antecedents of work passion: The roles of perceived organizational support and organizational time demands. *Human Performance*, 38(2), 61–80. <https://doi.org/10.1080/08959285.2025.2475250>
- Gom, D., Lew, T. Y., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Sondoh, S. (2021). The role of transformational leadership and psychological capital in the hotel industry: A sustainable approach to reducing turnover intention. *Sustainability*, 13(19), 10799. <https://doi.org/10.3390/su131910799>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2021). Do psychological capital and work engagement mediate the effect of organizational support on hotel employee outcomes? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102830. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102830>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2002–2038. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054281>
- Kirilmaz, S. K. (2022). Mediating role of positive psychological capital in the effect of perceived organizational support on work engagement. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(1), 72–85. <https://doi.org/10.51847/xNeqENPv4Y>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

- Liu, C., & Zhang, L. (2021). Perceived organizational support and work passion: The mediating role of psychological capital. *Journal of Business Research*, 132, 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.032>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. B. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6, 1–13.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436–457.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Nguyen, P. V., & Tran, K. T. (2022). Transformational leadership and psychological capital in the digital era. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 29(1), 45–62. <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2021-0082>
- Patnaik, S., Mishra, U. S., & Mishra, B. B. (2023). Perceived organizational support and performance: Moderated mediation model of psychological capital and organizational justice – Evidence from India. *Management and Organization Review*, 19(4), 743–770. <https://doi.org/10.1017/mor.2022.27>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Shah, T. A., Parray, Z. A., & Islam, S. U. (2023). The empirical relationship between transformational leadership and job attitudes: Mediating role of psychological capital – a study of healthcare in India. *International Journal of Public Leadership*, 19(1), 45–63. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2022-0042>
- Shantz, A., & Booth, J. E. (2022). Organizational support and harmonious passion: The role of psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 612–630. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12421>
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 54–68). Psychology Press.
- Vallerand, R. J. (2015). *The Psychology of Passion: A Dualistic Model*. Oxford University Press.
- Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L., & Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of Personality*, 78(2), 289–312. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x>
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Wang, Z., & Xu, H. (2023). How transformational leadership fuels work passion: The mediating role of intrinsic motivation. *Tourism Management*, 95, 104678. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104678>
- Yang, S., Huang, H., Qiu, T., Tian, F., Gu, Z., Gao, X., & Wu, H. (2020). Psychological capital mediates the association between perceived organizational support and work engagement among Chinese doctors. *Frontiers in Public Health*, 8, 149. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00149>

- Yuwono, H., Kurniawan, M. D., Syamsudin, N., Eliyana, A., Eka Saputra, D. E., Emur, A. P., & Abdul Jalil, N. I. (2023). Do psychological capital and transformational leadership make differences in organizational citizenship behavior? *PLoS ONE*, 18(12), e0294559. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294559>
- Zhong, L., & Wayne, S. J. (2020). Perceived organizational support and psychological capital in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(2), 189–204. <https://doi.org/10.1177/1938965519890123>