

## PERAN MOTIVASI KERJA MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Ni Putu Ayu Shela Paramitha Sujana<sup>1</sup>

I Komang Ardana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email: shela.paramithaa@gmail.com

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Samabe Bali Suites & Villas. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 65 orang karyawan, dengan metode yang digunakan adalah metode sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dan analisis sobel. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat pula. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, ini berarti semakin baik kepemimpinan seorang pimpinan maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang diberikan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Motivasi kerja secara positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the role of work motivation in mediating the effect of transformational leadership on employee performance. This research was conducted at Samabe Bali Suites & Villas. The number of samples taken was 65 employees, with the method used was the saturated sample method. Data collection is done through interviews and questionnaires. Data analysis techniques used are path analysis (path analysis) and multiple analysis. Based on the results of the analysis found that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance. This shows that the better the transformational leadership carried out by the leader the employee's performance will increase as well. Transformational leadership has a significant positive effect on employee work motivation, this means the better leadership of a leader will increase employee motivation. Work motivation has a significant positive effect on employee performance, this shows that the better the work motivation provided, the better the employee's performance increases. Work motivation is positive and significant in mediating the effect of transformational leadership on employee performance.*

**Keywords:** *employee performance, transformational leadership, work motivation*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat diperlukan untuk menunjang setiap aktivitas organisasi. Sumber daya manusia diharuskan untuk terus-menerus mengembangkan diri secara proaktif agar organisasi bisa bertahan dan bersaing dalam persaingan. Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya yang menentukan sukses tidaknya suatu organisasi (Ngambi, 2011). Faktor teknologi saja tidak cukup, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga yaitu harus mengutamakan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang menduduki posisi sebagai atasan ataupun bawahan merupakan faktor penting dan salah satu kunci kesuksesan dalam setiap organisasi. Perusahaan seharusnya mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan yang ada dan sumber daya manusia dalam hal ini memiliki peran yang besar agar tujuan dari perusahaan itu dapat tercapai. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memiliki kinerja yang baik agar perusahaan dapat menjadi suatu organisasi yang efektif dan efisien yang dapat bersaing dengan para pesaingnya.

Dwipayana & Dewi, (2016) menyatakan sumber daya manusia sangat penting dalam menunjang kemajuan organisasi, untuk itu sudah seharusnya kinerja karyawan diperhatikan secara layak dan adil, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Ardana *et al.* (2012) menyatakan sumber daya manusia merupakan harta atau aset yang paling berharga dan paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Menurut Rayadi, (2012) sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu perusahaan. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi. Manajer seharusnya mengerti bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas harus melibatkan karyawan karena karyawan tidak hanya menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan, tetapi juga semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan tersebut (Robbins & Judge, 2015).

Di lingkungan bisnis yang terus meningkat saat ini kinerja karyawan yang tinggi adalah tujuan utama dari sebagian besar organisasi agar dapat mendorong perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan pasar yang penuh persaingan. Bagaimana cara memperoleh, mengelola dan melaksanakan kinerja terbaik dalam suatu organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi untuk dapat tumbuh, berkembang dan memiliki keunggulan kompetitif. Yusuf (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Gupta & Muita (2012) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukannya karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Dengan demikian kinerja yang efektif dan efisien, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik serta mempertahankan kinerja karyawan terbaiknya yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.

Surbakti & Suharnomo (2013) menyatakan kinerja menjadi tolak ukur yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengukur sejauh mana karyawan dapat mengembangkan tugas yang mereka emban dan bagaimana ada suatu kemajuan yang dialami oleh perusahaan kedepannya. Namun, tidak semua karyawan yang dipekerjakan dalam perusahaan mempunyai kemampuan dan kualitas yang sama dalam penyelesaian tugasnya, karena mengingat kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki berbeda-beda. Faktor kinerja karyawan menjadi hal penting diperhatikan karena kinerja karyawan akan menjadi masalah serius bagi perusahaan sehingga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya suatu pelayanan.

Ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah kepemimpinan. Pambudi *et al.* (2016) menyatakan peran kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh kuat kepada kehidupan organisasi. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja. Diantara beberapa macam gaya kepemimpinan salah satu yang lebih tepat untuk mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014) menyatakan semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan. Hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahannya akan mendukung semua aspek di dalamnya termasuk kinerja dan motivasi para karyawannya yang tentu akan memiliki dampak yang baik terhadap kinerja dari perusahaan secara menyeluruh.

Northouse (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikutnya. Kepemimpinan transformasional memberikan edukasi dan transfer keahlian dari seorang pemimpin kepada karyawan, yang dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin cenderung memberi contoh dan melayani para pegawai (Priyanto, 2014). Anteja (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi merupakan kegiatan yang menyalurkan, mengakibatkan sampai memelihara perilaku manusia (Robbins & Judge, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Zameer *et al.* (2014) menemukan bahwa peran motivasi kerja sangat vital untuk meningkatkan kinerja karyawan pada industri minuman di Pakistan. Pimpinan wajib memperhatikan karyawan, mengarahkan serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Larasati & Gilang (2014) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nurcahyani & Adnyani (2016) menunjukkan bahwa motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Muogbo (2013) menyatakan bahwa pemberian motivasi bagi para pekerja dalam suatu organisasi dapat berpengaruh dengan signifikan terhadap kinerja para pekerja di Anambra State Nigeria. Hal tersebut mengimplikasikan bahwa apabila pemberian motivasi berjalan dengan baik maka dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Samabe Bali *Suites & Villas* yang merupakan salah satu resort dan villa bintang lima di Bali. Samabe Bali *Suites & Villas* adalah salah satu *resort* terbaik yang ada di Bali, dan mendapatkan penghargaan yaitu *International Travel Awards* pada tahun 2018. Penelitian ini dilakukan pada Departemen *Housekeeping* karena Departemen *Housekeeping* merupakan departemen yang paling dekat dan bersentuhan langsung dengan konsumen. Disamping itu, terdapat beberapa konsumen mengeluhkan kinerja dari *housekeeping* di Samabe Bali *Suites & Villas*. Departemen *Housekeeping* memperkerjakan 65 karyawan yang memiliki tujuan untuk dapat meningkatkan kualitas dan pelayanan bagi para konsumen. Pelayanan menjadi kunci utama di dalam usaha untuk meningkatkan kepuasan pada konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer dari Samabe Bali *Suites & Villas* mengenai indikasi kinerja karyawan masih banyak para karyawan yang dinilai kurang baik yang dapat dilihat dari beberapa kritikan yang diberikan oleh konsumen antara lain kamar yang kurang bersih, penerangan kamar mandi yang kurang baik, handuk yang kurang bersih dan lantai hotel yang licin dan kurang bersih tentunya ini tidak sesuai dengan indikator kinerja karyawan menurut Koopmans *et al.* (2014) yaitu mempertahankan hasil kerja tetap tinggi dan mampu menciptakan kinerja yang efektif. Faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting untuk mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja di Samabe Bali *Suites & Villas*. Hal ini dapat dilihat dari keluhan yang muncul dari karyawan mengenai motivasi, dari hasil wawancara terdapat adanya karyawan yang tidak merasa nyaman pada saat melaksanakan pekerjaannya. Kepemimpinan transformasional di Samabe Bali *Suites & Villas* terdapat beberapa permasalahan, dari hasil wawancara terhadap beberapa karyawan ada yang mengeluhkan tentang pembagian tugas yang tidak merata serta kurangnya pimpinan mendengarkan saran dari bawahan, pendapat ini didukung oleh indikator (Munir *et al.*, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Sarita (2011); Pradeep & Prabhu (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Shafie *et al.*, 2013), Paracha & Qamar (2012) menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Surbakti & Suharnomo (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Pradana *et al.* (2013) bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rolasmana (2013) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yukl (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tucunan *et al.* (2019) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya

kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan. El-ghfar *et al.* (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian Yanuar (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan. Amalia *et al.* (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa adanya hubungan antara gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai pabrik gula kebon agung Malang.

H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Riyanti & Sudibya (2013) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Dharma Usadha. Chaudhary & Sharma, (2012) mengemukakan bahwa motivasi kerja karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas dan pertumbuhan. Peningkatan kinerja pekerjaan karyawan akan menambah nilai organisasi itu sendiri dan produktivitas karyawan. Muogbo (2013) menyatakan bahwa pemberian motivasi bagi para pekerja dalam suatu organisasi dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja para pekerja di Anambra State Nigeria. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zameer *et al.* (2014) menyatakan bahwa motivasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di industri minuman Pakistan. Prbasari & Netra (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Azar & Shafiqhi (2013) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dewi & Utama (2016) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*. Uzonna, (2013) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Studi Kasus Kredit West Bank Cyprus. Murty & Hudiwinarsih, (2012) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin, (2015) mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Sundi, (2013) dan Handoyo *et al.* (2015) bahwa terdapat hubungan positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Adinata (2015) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Damayanti *et al.* (2013) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta. Nurcahyani & Adnyani, (2016) menunjukkan bahwa motivasi secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Barling *et al.* (2000) menyatakan bahwa motivasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Priyanto, (2014) menyatakan motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Shafie *et al.* (2013) dan Taruno *et al.* (2011) mengemukakan bahwa motivasi kerja akan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan untuk mencapai keunggulan yang

kompetitif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni, (2015) adalah terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

H<sub>4</sub>: Motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

## METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilakukan di Samabe Bali *Suites & Villas* yang beralamat di Jalan Pura Barong-barong Sawangan, Nusa Dua Selatan, Bali. Lokasi ini dipilih karena terdapat masalah dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Obyek dalam penelitian adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja pada kinerja karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Samabe Bali *Suites & Villas* pada departemen *Housekeeping* dalam penelitian ini adalah 65 responden dari karyawan. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dimana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Samabe Bali *Suites & Villas* pada departemen *housekeeping* yang berjumlah 65 orang. Berikut merupakan jumlah karyawan yang ada di Samabe Bali *Suites & Villas* pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Data Jumlah Karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas***

No	Jabatan	Banyak Karyawan (orang)
1	<i>Executive Housekeeping</i>	1
2	<i>Asst. Executive Housekeeping</i>	1
3	<i>Pool &amp; Beach Manager</i>	1
4	<i>Landscape Manager</i>	1
5	<i>Housekeeping Supervisor</i>	9
6	<i>Pool Attendant</i>	10
7	<i>Housekeeping Attendant</i>	26
8	<i>Public Attendant</i>	5
9	<i>Linen Attendant</i>	4
10	<i>Gardener</i>	7
	<b>Total</b>	<b>65</b>

Sumber: Samabe Bali *Suites & Villas*, 2019

Tabel 1. menunjukkan bahwa jumlah karyawan pada departemen *Housekeeping* di Samabe Bali *Suites & Villas* sebanyak 65 orang. Dari jumlah karyawan sebanyak 65 orang terdapat 10 jabatan yang ada di Samabe *Bali Suites & Villas* yaitu *Exevutive Housekeeping* sebanyak 1 orang, *Assistant Executive Housekeeping* sebanyak 1 orang, *Pool & Beach Manager* sebanyak 1 orang, *Landscape Manager* sebanyak 1 orang, *Housekeeping Supervisor* sebanyak 9 orang, *Pool Attendant* sebanyak 10 orang, *Housekeeping Attendant* sebanyak 26 orang, *Public Attendant* sebanyak 5 orang, *Linen Attendant* sebanyak 4 orang dan *Gardener* sebanyak 7 orang.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Dasar perhitungan koefisien jalur adalah analisis korelasi dan regresi dan dalam perhitungan menggunakan *software* dengan program SPSS *for windows*.

Persamaan Sub-struktural 1

$$M = + p_1X + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

Persamaan Sub-struktural 2

$$Y = + p_2X + p_3M + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

X = kepemimpinan transformasional

Y = kinerja karyawan

M = motivasi kerja

= nilai konstanta

1 = koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan

2 = koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

3 = koefisien jalur variabel motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

e = *error of term*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data karakteristik responden adalah data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas* dapat diketahui karakteristik respondennya meliputi jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 responden.

Jenis kelamin dari seorang karyawan perlu mendapat perhatian untuk pembinaan hubungan yang serasi antara organisasi dengan para anggotanya. Di dalam organisasi, jenis kelamin berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan serta perilaku karyawan. Data jenis kelamin responden berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	39	60,00
2	Perempuan	26	40,00
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

*Sumber:* Data diolah, 2019

Tabel 2. menunjukkan bahwa responden di dominasi oleh laki – laki yaitu sebanyak 39 orang atau 60,0 persen dari 65 responden, sedangkan sisanya perempuan sebanyak 26 orang dengan persentase 40,0 persen. Hal ini dikarenakan beban kerja yang ada di Samabe Bali *Suites & Villas*.

Data usia responden berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	19 - 24 Tahun	26	40,00
2	25 - 30 Tahun	28	43,08
3	31 - 36 Tahun	6	9,23
4	36 - 41 Tahun	3	4,62
5	>41 Tahun	2	3,08
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 3. menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia di antara 25 - 34 tahun dengan persentase sebesar 43,08 persen, sedangkan untuk kelompok usia terendah yaitu pada usia >40 tahun dengan persentase 4,62 persen. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas* didominasi oleh karyawan usia sangat produktif yaitu 25 – 34 tahun

Data pendidikan terakhir responden berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	SMA	10	15,38
2	D3	38	58,46
3	S1	17	26,15
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 4. menunjukkan besar responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah SMA sebanyak 10 orang dengan persentase 15,38 persen, sedangkan sisanya Diploma sebanyak 38 orang dengan persentase 58,46 persen. Dan kelompok pendidikan S1 memiliki tingkat responden sebanyak 17 orang dengan persentase 26,15 persen Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas* sebagian besar berpendidikan D3 yang memiliki pemahaman dan kemampuan tentang perhotelan.

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor faktor dengan skor total dan bila korelasi tiap faktor tersebut bernilai positif ( $r > 0,3$ ), maka instrumen penelitian tersebut dapat dikatakan *valid*. Instrumen yang *valid* adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Tinggi rendahnya validitas menunjuk kan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Hasil uji validitas penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 5.

Tabel 5. menunjukkan bahwa seluruh instrumen variabel penelitian berupa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan telah memenuhi syarat uji validitas yang dimana nilai skor total *Pearson Correlation*



masing-masing instrumen berada diatas 0,30 dan memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari 5% (0,05), maka instrumen valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
1.	Kepemimpinan transformasional (X)	X1	0,914	Valid
		X2	0,901	Valid
		X3	0,885	Valid
		X4	0,883	Valid
2.	Motivasi kerja (M)	M1	0,957	Valid
		M2	0,924	Valid
		M3	0,913	Valid
		Y1	0,847	Valid
		Y2	0,868	Valid
		Y3	0,879	Valid
		Y4	0,850	Valid
		Y5	0,880	Valid
		Y6	0,782	Valid4
		Y7	0,652	Valid
3.	Kinerja karyawan (Y)	Y8	0,703	Valid
		Y9	0,653	Valid
		Y10	0,662	Valid
		Y11	0,580	Valid
		Y12	0,699	Valid
		Y13	0,590	Valid
		Y14	0,748	Valid
		Y15	0,757	Valid
		Y16	0,845	Valid
		Y17	0,753	Valid
		Y18	0,765	Valid
		Y19	0,785	Valid
		Y20	0,784	Valid
		Y21	0,731	Valid
		Y22	0,744	Valid

Sumber: Data diolah, 2019

Pengujian reliabilitas adalah suatu pengujian pada instrumen penelitian demi mendapatkan hasil bahwa instrumen yang digunakan dapat dipercaya dan diandalkan. Pengujian ini, nilai suatu reliabilitas ditunjukkan melalui skor *Cronbach's Alpha* yang dimana jika nilai skor tersebut berada diatas 0,60 maka instrumen tersebut dapat dikatakan reliabel. Hasil penelitian uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. menunjukkan uji reliabilitas pada masing-masing variabel berada pada titik diatas 0,60 yang ditunjukkan pada hasil *Cronbach's Alpha*, maka dapat dikatakan seluruh instrumen telah memenuhi syarat reliabilitas atau kehandalan sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X)	0,916	Reliabel
2.	Motivasi kerja (M)	0,921	Reliabel
3.	Kinerja karyawan (Y)	0,962	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2019

Pada penelitian ini digunakan teknik *path analysis* dalam mengetahui pengaruh hubungan kausalistik masing-masing variabel eksogen yang terdiri dari kepemimpinan transformasional terhadap variabel endogen yang terdiri dari motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menguji peran variabel mediasi yaitu motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan .

Perhitungan koefisien *path* dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 21.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Analisis Jalur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.019	1.219		3.298	0.002
Kepemimpinan transformasional	0.443	0.088	0.536	5.034	0.000
R <sup>2</sup> : 0,287					

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 7 maka dapat dirumuskan persamaan struktural yang terbentuk adalah sebagai berikut.

$$M = \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (3)$$

$$M = 0,536 X + e_1$$

Persamaan struktural tersebut dapat diartikan yaitu variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien 0,536 yang artinya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu apabila kepemimpinan transformasional baik maka motivasi kerja akan meningkat.

Pada penelitian ini dihitung pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui program *SPSS 21.0 for windows*. Berikut ini ditampilkan hasil perhitungan struktur kedua pada Tabel 8.

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 8 maka dapat dirumuskan persamaan struktural yang terbentuk adalah sebagai berikut.

$$Y = \beta_2 X + \beta_3 M + e_2 \dots \dots \dots (4)$$

$$Y = 0,528X + 0,459M + e_2$$

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien positif 0,528 berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap

kinerja karyawan, ini diartikan apabila kepemimpinan transformasional baik maka kinerja karyawan akan meningkat.

**Tabel 8.**  
**Hasil Analisis Jalur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	10.762	4.677		2.301	0.025
Kepemimpinan transformasional	2.585	0.169	0.528	6.999	0.000
Motivasi kerja	2.722	0.147	0.459	6.095	0.000
R <sup>2</sup> : 0,749					

Sumber: Data diolah, 2019

Variabel motivasi kerja memiliki koefisien 0,459 berarti motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, ini diartikan apabila motivasi kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

Pada pengujian ini akan dilihat nilai masing-masing koefisien determinasi untuk struktur 1 dan struktur 2 serta nilai masing-masing variabel error pada setiap struktur dengan tujuan penyusunan model diagram jalur akhir. Berikut ini hasil perhitungan nilai standar error pada setiap struktur.

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_1^2} \dots \dots \dots (5)$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,287} = 0,844$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,749} = 0,501$$

Pada perhitungan pengaruh error (Pe) maka didapatkan hasil untuk pengaruh error struktur 1 (Pe<sub>1</sub>) sebesar 0,844 dan pengaruh error struktur 2 (Pe<sub>2</sub>) sebesar 0,501. Selanjutnya akan dihitung koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 &= 1 - (e_1)^2 (e_2)^2 \dots \dots \dots (6) \\
 &= 1 - (0,844)^2 (0,501)^2 \\
 &= 1 - (0,713) (0,251) \\
 &= 1 - 0,179 = 0,821
 \end{aligned}$$

Pada perhitungan nilai koefisien determinasi total didapatkan 0,821 maka memiliki arti bahwa 82,1 persen variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 17,9 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian atau diluar model penelitian.

Berdasarkan hasil pada Tabel 8. kepemimpinan transformasional memiliki nilai Beta 0,528 dan nilai Sig. sebesar 0,000 maka dapat dikatakan H<sub>1</sub> diterima karena nilai Sig. 0,000 < 0,05. Maka dapat diartikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kata lain semakin baik kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan di Samabe Bali Suites & Villas akan semakin meningkat. Sehingga hipotesis pertama diterima.

Berdasarkan hasil pada Tabel 8. kepemimpinan transformasional memiliki nilai Beta sebesar 0,528 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka dapat dikatakan  $H_2$  diterima karena nilai Sig.  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas* akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Berdasarkan hasil pada Tabel 8. motivasi kerja memiliki nilai Beta sebesar 0,459 dan nilai Sig. sebesar 0.000, maka dapat dikatakan  $H_a$  diterima karena nilai Sig.  $0.000 < 0,05$ . Dapat diartikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi kerja meningkat maka kinerja karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas*. akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

Perhitungan pengaruh secara langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dari masing-masing persamaan struktural yang disajikan dalam Tabel 9 berikut ini.

**Tabel 9.**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional(X), terhadap Motivasi kerja (M) dan Kinerja karyawan (Y).**

Pengaruh variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui M	Pengaruh Total
X M	0,536		0,536
M Y	0,459		0,459
X Y	0,528	0,246	0,774

Sumber: Data diolah, 2019

Keterangan :

X = Kepemimpinan Transformasional

M = Motivasi Kerja

Y = Kinerja Karyawan

Pada penelitian yang dilakukan di Samabe Bali *Suites & Villas* tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, didapatkan hasil kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dengan persentase 0,536 atau 53,6 persen. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka didapatkan hasil motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan persentase 0,459 atau 45,9 persen. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, maka didapatkan hasil kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan persentase 0,528 atau 52,8 persen. Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, maka didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien masing-masing

sebesar 0,528 dan 0,246, sehingga besaran pengaruh totalnya adalah 0,774 atau 77,4 persen.

Uji Sobel merupakan alat analisis untuk menguji signifikansi dari hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen yang dimediasi oleh variabel mediator. Uji Sobel dirumuskan dengan persamaan berikut dan dapat dihitung dengan menggunakan aplikasi Microsoft Excel 2010. Bila nilai kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 (dengan tingkat kepercayaan 95 persen), maka variabel mediator dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas.

$$Z = \frac{a}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}} \dots \dots \dots (7)$$

Keterangan :

a = 0,536

S<sub>a</sub> = 0,088

b = 0,459

S<sub>b</sub> = 0,147

Sumber: Baron dan Kenny (1986)

$$Z = \frac{0,536 \cdot 0,459}{\sqrt{(0,459^2 \cdot 0,088^2) + (0,536^2 \cdot 0,147^2) + (0,088^2 \cdot 0,147^2)}}$$

$$Z = \frac{0,2}{0,0}$$

$$Z = 2,749$$

Berdasarkan hasil Uji Sobel menunjukkan bahwa hasil tabulasi Z = 2,749 > 1,96 hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja (M) merupakan variabel yang memediasi kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) atau dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis keempat diterima.

Hasil hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, artinya semakin baik seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di Samabe Bali Suites & Villas, maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan di Samabe Bali Suites & Villas. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi pada diri karyawan sehingga hipotesis pertama diterima.

Hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan motivasi dapat terjadi karena adanya teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa ketika karyawan telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi maka akan cenderung termotivasi, yang artinya ketika seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawannya, memperlakukan karyawannya dengan baik, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih optimal pada perusahaan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Yukl (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tucunan *et al.* (2019) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan. El-ghfar *et al.* (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian M. Pradana, (2015) dan Yanuar (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kata lain semakin baik kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan Di Samabe Bali *Suites & Villas* akan semakin meningkat. Sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini memiliki makna bahwa seorang pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan misi perusahaan dengan baik, mampu memberikan dorongan, merangsang kreatifitas dan mampu melatih bawahannya akan meningkatkan kinerja karyawan, hubungan ini didukung oleh teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa ketika karyawan telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi maka kinerjanya akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sarita (2011); dan Pradeep & Prabhu, (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shafie *et al.* (2013); dan Paracha & Qamar (2012) menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Surbakti & Suharnomo (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian M. A. Pradana *et al.* (2013) bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rolasmana (2013) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain apabila motivasi kerja meningkat maka kinerja karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas*. akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki seorang karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Hubungan ini didukung oleh teori pertukaran sosial yang berarti bahwa ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi pada organisasi maka akan semakin baik kinerjanya dalam organisasi.

Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riyanti & Sudibya (2013) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Dharma Usadha. Chaudhary & Sharma (2012) mengemukakan bahwa motivasi

kerja karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas dan pertumbuhan. Peningkatan kinerja pekerjaan karyawan akan menambah nilai organisasi itu sendiri dan produktivitas karyawan. Muogbo (2013) menyatakan bahwa pemberian motivasi bagi para pekerja dalam suatu organisasi dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja para pekerja di Anambra State Nigeria. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zameer *et al.* (2014) menyatakan bahwa motivasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di industri minuman Pakistan. Prabasari & Netra (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Azar & Shafighi (2013) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dewi & Utama (2016) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*. Uzonna (2013) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Murty & Hudiwinarsih (2012) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Sundi (2013) dan Handoyo *et al.* (2015) bahwa terdapat hubungan positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Adinata (2015) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Damayanti *et al.* (2013) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta. Nurcahyani & Adnyani (2016) menunjukkan bahwa motivasi secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas*, atau dengan kata lain kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas* sehingga hipotesis keempat diterima. Hubungan ini didukung oleh teori pertukaran sosial yang berarti bahwa ketika pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi karyawan maka dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Barling *et al.* (2000) menyatakan bahwa motivasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2014) yang menyatakan motivasi memediasi pemimpin mampu untuk dapat menimbulkan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam melakukan pekerjaan dan pemimpin mampu memberikan dorongan kepada karyawan agar semangat dalam bekerja sehingga karyawan mampu meningkatkan kontribusi dan kerjanya.

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini memberikan bukti pada pengembangan ilmu perilaku keorganisasian dan sumber daya manusia, khususnya mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberi dukungan empiris dan dapat dinyatakan memperkuat hasil-hasil studi terdahulu. Secara teoritis penelitian ini

juga memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara nyata dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ketika pemimpin mampu menggerakkan seluruh karyawannya dan memberikan dorongan, maka motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan menjadi semakin kuat sehingga berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

Samabe Bali Suites & Villas menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, dimana pemimpin mampu untuk dapat menimbulkan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam melakukan pekerjaan dan pemimpin mampu memberikan dorongan kepada karyawan agar semangat dalam bekerja sehingga karyawan mampu meningkatkan kontribusi dan kinerjanya.

Motivasi kerja merupakan sebuah rangsangan yang membuat seorang individu melakukan pekerjaan lebih giat dan antusias untuk mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung implikasi agar kedepannya pimpinan dapat merangsang karyawan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan seorang individu baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan dengan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai jabatan ditempat di perusahaan. Hal ini mengandung implikasi agar kedepannya pemimpin dapat merangsang karyawan untuk meningkatkan kinerja guna mendapatkan hasil kerja yang baik, optimal, dan efisien dari karyawan sehingga tujuan dari perusahaan tercapai maupun melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan tersebut jadi secara tidak langsung setiap individu dapat bersaing untuk meningkatkan karirnya.

Berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), menyatakan bahwa jika karyawan memahami bahwa perusahaan tempatnya bekerja telah memenuhi kebutuhan mereka, maka mereka pun akan meningkatkan kinerja dan menunjukkan nilai-nilai perilaku, serta sikap yang diinginkan perusahaan (Jauhar dkk, 2017). Teori yang menekankan pada saling memberi dan menerima. Seorang pemimpin harus mampu menggerakkan seluruh anggota organisasi. Gerakan tersebut dapat terjadi apabila terdapat hubungan yang saling menguntungkan di dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, jika pemimpin mampu menggerakkan karyawannya dengan memberikan motivasi serta dorongan, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan akan meningkatkan motivasi kerja yang nantinya kinerja karyawan di dalam perusahaan akan meningkat pula.

## **SIMPULAN**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa jika penerapan kepemimpinan transformasional semakin baik maka motivasi kerja karyawan menjadi semakin meningkat pula. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika penerapan kepemimpinan transformasional semakin baik menjadi semakin meningkat pula.



Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika motivasi kerja karyawan baik, kinerja karyawan akan meningkat pula. Motivasi kerja merupakan variabel mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh motivasi kerja yang berarti bahwa kinerja karyawan sangat tergantung pada tingkat motivasi kerja dan penerapan kepemimpinan transformasionalnya.

Samabe Bali *Suites & Villas* sebaiknya dapat lebih memperhatikan pentingnya memuji karyawan satu sama lain. Beberapa karyawan masih belum saling memuji rekan kerjanya yang memiliki kinerja baik. Pimpinan hendaknya mampu memberikan pengertian kepada karyawan dalam hal ini guna meningkatkan kerjasama tim dalam bekerja. Karena pujian kepada karyawan merupakan salah satu imbalan *non financial*. Samabe Bali *Suites & Villas* sebaiknya lebih mampu memberikan tantangan kepada karyawan untuk membangkitkan semangat kerja, antusiasme dan optimisme karyawan. Beberapa karyawan masih merasa pemimpin belum mampu memberikan tantangan yang berguna untuk meningkatkan semangat kerja dan motivasi kerja karyawan. Samabe Bali *Suites & Villas* sebaiknya lebih memperhatikan dan memberikan dorongan serta memberikan solusi pekerjaan melalui pimpinan dengan motivasi, ide kreatif dan pendekatan terhadap karyawan untuk membangkitkan semangat kerja karyawan. Beberapa karyawan masih merasa pemimpin belum mampu untuk memberikan ide kreatif dalam memberikan solusi pekerjaan kepada karyawan maka dari itu perlu motivasi yang lebih dari pemimpin. Samabe Bali *Suites & Villas* sebaiknya dapat lebih memperhatikan aspek-aspek yang dinilai rendah oleh karyawan pada kinerja karyawan di Samabe Bali *Suites & Villas* yaitu pemberian pujian, pemberian tantangan, dan pemberian ide kreatif untuk solusi pekerjaan kepada karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan.

## REFERENSI

- Adinata, U. W. S. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kjkbs bmt tamzis bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 136–157.
- Amalia, D. R., Swasto, B., & Susilo, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 36(1), 137–146.
- Anteja, I. G. N. A. P. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai pada PT. Angkasa Pura 1 Divisi Komersial Bali. *E- Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 3(2), 297–312.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Arifin, H. M. (2015). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n1p38>
- Azar, M., & Shafighi, A. (2013). The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9).
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157–161. <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
- Chaudhary, N., & Sharma, B. (2012). Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization: I. *International Journal of Business Trends and Technology*, 2(4).
- Damayanti, A. P., Susilaningsih, & Sumaryati, S. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. *Jupe UNS*, 2(1), 155–168.
- Dewi, N. L. P. A. A., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5494–5523.
- Dwipayana, I., & Dewi, A. (2016). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Pt Karang Bali Asli Tur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(3), 1542–1571.
- El-ghfar, M. H. A. A., Ibrahim, H. M., Hassan, I. M., Fattah, A. A. A., & Mahmoud, M. H. (2016). Peels of Lemon and Orange as Value-Added Ingredients : Chemical and Antioxidant Properties. *International Journal of Current Microbiology and Applied Sciences*, 5(12), 777–794.
- Gupta, A., & Muiita, S. R. (2012). Relationship between Entrepreneurial Personality, Performance, Job Satisfaction and Operations Strategy: An Empirical Examination. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 86–95. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p86>
- Handoyo, L. N., Hamid, D., & Iqbal, M. (2015). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance Through Work Motivation. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 22(1), 1–7.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3),

- 331–337. Retrieved from <http://www.embase.com/search/results?subaction=viewrecord&from=export&id=L53020648%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113%5Cnhttp://elvis.ubvu.vu.nl:9003/vulink?sid=EMBASE&issn=15365948&id=doi:10.1097%2FJOM.0000000000000113&atitle=Construct+val>
- Larasati, S., & Gilang, A. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara ( Witel Bekasi ). *Jurnal Manajemen Organisasi*, *V*(3), 200–213.
- Muizu, W. O. Z. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Pekbis*, *6*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Ma'amor, H. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *65*(October 2015), 885–890. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.215>
- Muogbo, U. S. (2013). The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance ( A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria ). *The International Journal of Engineering and Science*, *2*(7), 70–80.
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi. *The Indonesian Accounting Review*, *2*(2), 215–228. <https://doi.org/10.14414/tiar.v2i02.97>
- Ngambi, H. C. (2011). The relationship between leadership and employee morale in higher education. *African Journal of Business Management*, *5*(3), 762–776. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.854>
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktek* (6th ed.). Jakarta: PT Indeks.
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Unud*, *5*(1), 500–532.
- Pambudi, D. S., Mukzam, D., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *39*(1), 164–171.
- Paracha, M., & Qamar, A. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) in Pakistan. *Global*

*Journal of Management and Business Research*, 12(4). Retrieved from [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume12/6-Impact-of-Leadership-Style-\(Transformational\).pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/6-Impact-of-Leadership-Style-(Transformational).pdf)

Prabasari, I. G. A. A. M., & Netra, I. G. S. K. (2013). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 2(4), 469–481.

Pradana, M. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan di Ganesha Operation , Bandung. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 24–39.

Pradana, M. A., Sunuharyo, B. S., & Hamid, D. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Bawahan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.18196/bti.81083>

Pradeep, D. D., & Prabhu, N. R. V. (2012). The Relationship Between Effective Leadership and Employee Performance. *International Journal on Information Sciences and Computing*, 6(1), 52–61. <https://doi.org/10.18000/ijisac.50113>

Priyanto, W. B. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomika-Bisnis*, 7(2), 105–114. Retrieved from [https://scholar.google.co.id/shcolar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=titis+widyawati&btnG=#d=gs\\_qabs&p=&u%23p%3DzWxx4d2A11UJ](https://scholar.google.co.id/shcolar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=titis+widyawati&btnG=#d=gs_qabs&p=&u%23p%3DzWxx4d2A11UJ)

Rayadi. (2012). Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar. *Jurnal EKSOS*, 8(2), 114–119.

Riska Riyanti, G., & Adnyana Sudibya, I. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rsu Dharma Usadha. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(6), 610–624.

Robbins, S., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Rolasmana. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Pengambilan Keputusan, dan Pemberian Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan pada Swalayan di Tanjungpinang. *Jurnal Umrah*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Sarita, J. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Locus of Control terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Auditor*. Skripsi. Sarjana Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). The Relationship between

- Leadership Style and Employee Performance : Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province. *Singaporean Journal of Business , Economics and Management Studies*, 2(5), 21–29. <https://doi.org/10.12816/0003885>
- Sundi, K. (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province \*) By Sundi K. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12), 50–58.
- Surbakti, M. P., & Suharnomo. (2013). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 2(3), 56–63. <https://doi.org/10.31289/analitika.v8i1.862>
- Taruno, F. X. S. C., Thoyib, A., Zain, D., & Rahayu, M. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator ( Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura ). *Journal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 504–509.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 533–550. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p12>
- Uzonna, U. R. (2013). Impact of motivation on employees “ perfor mance : A case study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 199–211. <https://doi.org/10.5897/JEIF12.086>
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Nominal*, IV(1), 96–112.
- Yanuar, A. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pertamina Di Makassar. *Skripsi Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makasar*, 1–116. <https://doi.org/10.1021/jo9622744>
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (5th ed.). Jakarta: PT Indeks.
- Yusuf, H. T. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT . Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman di Departemen Produksi Balikpapan. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 10(1), 49–58. Retrieved from [http://ejournal.pin.or.id/site/wp-content/uploads/2013/02/Isi\\_ejournal\\_oke\(02-07-13-02-20-00\).pdf](http://ejournal.pin.or.id/site/wp-content/uploads/2013/02/Isi_ejournal_oke(02-07-13-02-20-00).pdf)

Zameer, H., Alireza, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee' s Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 293–298. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v4-i1/630>