

## PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA KINERJA KARYAWAN SATRIYA COTTAGE KUTA

Ida Ayu Putu Intan Mahadewi<sup>1</sup>  
I Gusti Salit Ketut Netra<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email: mahadewi.i@yahoo.com

### ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan serta motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di Satriya Cottage Kuta dengan jumlah sampel sebanyak 75 orang karyawan. Metode penentuan sampel menggunakan sampel jenuh dengan teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta motivasi kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Satriya Cottage Kuta.

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

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine the effect of transformational leadership on employee performance, the influence of transformational leadership on work motivation, the influence of work motivation on employee performance and work motivation in mediating the effect of transformational leadership on employee performance. The location of the study conducted at Satriya Cottage Kuta with a total sample of 75 employees. The method for determining the samples was using saturated samples with the analysis technique used is path analysis. The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on employee performance, transformational leadership had a positive and significant effect on work motivation, work motivation had a positive and significant effect on employee performance, and work motivation was able to mediate transformational leadership on employee performance at Satriya Cottage Kuta.*

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

## PENDAHULUAN

Bali merupakan primadona pariwisata Indonesia yang kini terus mengalami perkembangan. Pesatnya perkembangan pariwisata tersebut dapat dilihat dari meningkatnya jumlah orang yang melakukan perjalanan wisata. Selama empat tahun terakhir, kedatangan wisatawan mancanegara (wisman) ke Provinsi Bali mengalami peningkatan yang cukup pesat, tercatat dari 4 juta orang wisman pada tahun 2015 menjadi 6 juta orang wisman pada tahun 2018 ([disparda.baliprov.go.id](http://disparda.baliprov.go.id)). Perkembangan pariwisata di Bali juga dapat dilihat dari banyaknya didirikan usaha akomodasi pariwisata, salah satunya adalah hotel. Seiring dengan perkembangan hotel, persaingan antar hotel di Bali menjadi semakin ketat. Dengan banyaknya hotel di Bali maka persaingan usaha perhotelan menjadi semakin ketat. Oleh karena itu, hotel harus terus berupaya untuk mempertahankan eksistensinya. Salah satu cara hotel untuk dapat mempertahankan eksistensinya adalah dengan manajemen sumber daya manusia yang baik.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Wibowo *et al.*, 2015). Kinerja juga diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2014). Salah satu aspek penting dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja atau menjaga etos kerja para karyawan agar tetap gigih dan giat dalam bekerja guna meningkatkan atau menjaga produktifitas kerja yaitu dengan memberikan motivasi (daya pemicu) bagi para karyawan agar kegairahan bekerja para karyawan tidak menurun (Chua & Ayoko, 2019). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2014). Motivasi juga dapat diartikan sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2011). Beberapa hasil studi terdahulu menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Bao & Nizam, 2015; Ibrahim *et al.*, 2017; Omolo, 2015).

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2013). Salah satu gaya kepemimpinan yang tampaknya menjanjikan dalam hal pengelolaan perubahan yang sedang berlangsung dalam organisasi saat ini adalah model kepemimpinan transformasional (Jyoti & Bhau, 2015). Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para bawahan. Beberapa hasil studi terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Maina, A. M., & Gichinga, 2018; Manzoor *et al.*, 2019; Patiar & Wang, 2016). Pada sisi lain hasil studi terdahulu juga

menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (Han *et al.*, 2012; Tucunan *et al.*, 2014). Hasil ini diperkuat dari studi terdahulu yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja (Atmojo, 2012; Aunjum *et al.*, 2017; Kharabe & Joseph, 2016).

Satriya Cottage Kuta merupakan salah satu hotel bintang 3 yang tumbuh seiring berkembangnya bisnis akomodasi pariwisata di Bali. Lokasi yang relatif dekat dari daerah pusat wisata yang terkenal di Bali yaitu Pantai Kuta menjadi harapan Satriya Cottages Kuta dapat bersaing dengan hotel - hotel yang telah lebih dulu berdiri ataupun juga yang telah lama eksis di daerah tersebut. Kemajuan sebuah hotel sangat ditentukan oleh tingkat hunian kamar yang menyatakan suatu keadaan sampai sejauh mana jumlah kamar terjual (Aliandi dan Handayani, 2018). Satriya Cottage Kuta memiliki 61 kamar dengan menawarkan 4 jenis kamar yaitu *Deluxe*, *Classic*, *Superior* dan *Standard*. Berikut ini disajikan grafik jumlah target dan realisasi hunian kamar pada Satriya Cottage pada tahun 2018 dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Target dan Realisasi Tingkat Hunian pada Satriya Cottage Kuta Tahun 2018**

Bulan	Target	Realisasi
Januari	1380	1278
Februari	1410	1353
Maret	1454	1362
April	1484	1309
Mei	1459	1413
Juni	1507	1591
Juli	1491	1538
Agustus	1530	1415
September	1714	1726
Oktober	1730	1731
November	1766	1731
Desember	1840	1880

*Sumber:* Human Resource Departement Satriya Cottage Kuta, 2019 (diolah)

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa realisasi tingkat hunian kamar yang dicapai Satriya Cottages Kuta pada tahun 2018 bersifat fluktuatif. Target hanya benar-benar tercapai di bulan Juni, Juli, September, Oktober dan Desember yaitu pada *high season*. Jika diperhatikan pada tahun 2018 Satriya Cottages Kuta cenderung meningkatkan target hunian kamar setiap bulannya tanpa memperhatikan realisasi di bulan sebelumnya. Hal ini dapat dilihat pada bulan Januari-Februari dimana target pada bulan Februari justru meningkat dari 1380 menjadi 1410 padahal realisasi pada bulan Januari hanya 1278 dimana angka tersebut belum memenuhi target di bulan Januari. Hal ini juga terjadi pada bulan Oktober-November dimana peningkatan target hanya mampu menghasilkan realisasi tingkat hunian kamar yang stagnan. Hal ini menggambarkan bahwa pihak manajemen sangat berambisi untuk pencapaian yang tinggi tanpa memperhatikan kinerja karyawan pada bulan sebelumnya. Selengkapnya mengenai *guest complaint* setiap bulan pada Satriya Cottage Kuta dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Guest Complaint Satriya Cottage Kuta, Bali Tahun 2018**

Guest Complaint (dihitung per kejadian)	Bulan												Rata-rata (%)
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ag u	Sep	Okt	Nov	Des	
Facilities/Mechanical Complaint	-	2	-	3	-	1	-	1	-	3	-	4	1,17
Staff/Attitudinal Complaint	4	7	1	-	9	-	3	8	11	1	12	4	5,00
Service Releated Problem	2	-	2	-	1	5	9	4	3	3	7	11	3,92
Unusual Complaint	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	1	0,33
Jumlah	6	9	3	3	11	6	12	13	14	7	21	20	10,42

Sumber: Human Resource Departement Satriya Cottage Kuta Bali, 2019 (diolah)

Tabel 2. menunjukkan bahwa *complaint* atau keluhan konsumen yang menginap di Satriya Cottages Kuta tahun 2018 tertinggi yaitu pada bulan November dan Desember. Dari *guest complaint* tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Satriya Cottage Kuta, dalam kondisi tidak cukup baik, hal ini dibuktikan dengan *guest complaint* tentang *Staff/Attitudinal* (keluhan mengenai kinerja/pelayanan karyawan) sebesar 5,00 persen dan tentang *Service Releated Problem* (keluhan mengenai pelayanan yang tidak baik) sebesar 3,92 persen. Disamping itu, bila melihat *review* di situs *Google My Bussiness* dapat dilihat bahwa Satriya Cottage Kuta menerima banyak keluhan mulai dari pelayanan kamar yang buruk, sikap pihak keamanan yang tidak bersahabat, kamar yang kurang kondusif dan lain sebagainya. Komplain yang diterima terkait pelayanan di Satriya Cottage Kuta menggambarkan adanya masalah kinerja yang cukup buruk. Berdasarkan pengamatan awal melalui observasi dan wawancara dengan pihak HRD, diperoleh informasi bahwa penilaian kinerja karyawan Satriya Cottage Kuta didasarkan pada kriteria dan kategori peringkat kinerja yang ditentukan oleh perusahaan yang secara periodik tertera didalam laporan kinerja. Grafik peringkat kinerja dapat dilihat dari Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Peringkat Kinerja Karyawan Satriya Cottage Kuta Tahun 2015-2018**

Divisi Karyawan	Penilaian Karyawan			
	2015	2016	2017	2018
ACCOUNTING	3.5	3.1	3.9	3.7
SALES&MARKETING	3.5	3	2.9	3.3
PERSONIL	2.8	3.5	3.1	3.3
ENGINEERING	3.7	3.1	3.5	3
FRONT OFFICE	3.5	3.7	3.1	3.2
F&B SERVIS	3.1	3.7	3.3	3.8
EXECUTIVE OFIICE	3.1	3.3	3.4	3.2
HOUSEKEEPING	3.6	3.2	3.4	2.9

Sumber: Human Resource Departement Satriya Cottage Kuta, 2019

Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat bahwa setiap divisi karyawan di Satriya Cottage Kuta pada tahun 2015-2018 memiliki grafik peringkat kinerja yang berbeda-beda. Dapat dilihat pada tahun 2015-2018 perkembangan kinerja karyawan Satriya Cottage Kuta mengalami grafik yang fluktuatif namun tidak mengalami peningkatan yang signifikan selama 4 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa tidak ada perbaikan ataupun peningkatan pada kinerja karyawan meskipun terdapat banyak komplain pada pelayanan di Satriya Cottage Kuta. Jika melihat lebih rinci, grafik kinerja pada divisi *housekeeping* dan *engginering* pada tahun 2018 mengalami penurunan paling signifikan dibandingkan divisi lainnya. Hal ini sesuai dengan tingginya komplain atas sikap dan pelayanan karyawan serta fasilitas yang kurang memuaskan pada tahun 2018.

Wawancara yang dilakukan menemukan hasil bahwa di level *Supervisor* dan *Manager* belum sepenuhnya dapat mempengaruhi bawahannya secara aktif. Menurut *Head of Department* sendiri, yaitu *Front Office Manager* dan *Housekeeping Manager* yang bersangkutan masih merasa kesulitan untuk melakukan pengarahan dan memberdayakan bawahannya, serta masih belum dapat menjadi *agent of change* dan motivator sekaligus inspirator bagi bawahan dalam bekerja. Menurut beberapa karyawan, pada *department Housekeeping, Laundry* dan *Front Office* Satriya Cottage Kuta, juga merasa kurang puas dan kurang dihargai oleh pimpinan mereka. Hubungan antara pimpinan dengan bawahan juga masih kurang baik dan terkesan berjarak, hal ini karena pemimpin jarang berinteraksi dengan bawahannya sehari-hari, serta dalam memberikan pengarahan dengan karyawan melalui briefing dinilai kurang jelas dan kurang umpan balik langsung terhadap karyawan. Pemberian motivasi dalam bentuk penghargaan, seperti penghargaan atas prestasi serta pengakuan atas keahlian karyawan juga menjadi keluhan karyawan Satriya Cottage Kuta saat ini.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2011). Kepemimpinan transformasional menurut Belschak *et al.* (2015) dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para bawahan. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam melukiskan suatu visi mengenai keadaan masa depan yang diharapkan dan mengkomunikasikannya dengan suatu jalan yang menyebabkan para pengikut percaya kepada visi transformasi organisasi sehingga perubahan tersebut bernilai untuk diupayakan (Wirawan, 2008). Kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat dimensi, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Indikator kepemimpinan transformasional menurut Suwatno (2011) yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian yaitu *Idealized influence* yaitu: pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. *Inspirational motivation* yaitu: pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. *Intellectual simulation* yaitu: pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem

solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya. *Individualized consideration* yaitu: pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

Menurut Robbins & Judge (2011) motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Hasibuan (2014) motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Uno (2012), motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Hasibuan (2014), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri, sehingga faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian upah minimum dan pendapatan non upah yang adil serta layak kepada karyawan. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pension, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Suwanto & Priansa (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Pengertian kinerja menurut Wibowo *et al.* (2015) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan (2011) bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2005) yang akan di jadikan acuan dalam penelitian ini yaitu kuantitas kerja, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, kualitas dari hasil, merupakan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan

karyawan, kerja sama, merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan rekan kerja secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik, tanggung jawab merupakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari, inisiatif, merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Patiar & Wang, (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja departemen hotel, hasil penelitian ini serupa dengan Maina, A. M., & Gichinga, (2018). Ketika efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi ditingkatkan pada gilirannya memengaruhi kualitas, kuantitas dan prestasi kinerja karyawan pada organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Manzoor *et al.* (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah elemen penting dari suatu organisasi dan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

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

Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan serta mengkoordinasikan potensi yang dimiliki seluruh karyawan akan terkait dengan peningkatan motivasi dalam melakukan pekerjaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aunjum, Abbas & Sajid, (2017); Kharabe & Joseph, (2016); Atmojo, (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang ada harus dipertahankan/ditingkatkan agar motivasi yang telah baik dapat dipertahankan serta ditingkatkan lagi. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka akan meningkatkan motivasi kerja.

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dengan cara yang kuat dan membantu organisasi untuk bertahan hidup. Penelitian yang dilakukan oleh Bao & Nizam, (2015) mendapatkan hasil bahwasemua faktor motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini serupa dengan Omolo, (2015). Pemberian motivasi kerja kepada karyawan menjadi kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dengan cara yang kuat dan membantu organisasi untuk bertahan hidup. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim *et al.* (2017) menunjukkan ada hubungan yang baik antara motivasi dan kinerja karyawan dan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan.

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

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tucunan & Supartha, (2014) bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Implikasinya adalah kinerja karyawan akan semakin baik jika nilai-nilai kepemimpinan transformasional semakin kuat dan dukungan

motivasi karyawan yang semakin tinggi. Nugroho & Havidz Aima, (2018) dalam penelitiannya terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang diberikan organisasi.

H<sub>4</sub>: Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner menggunakan Skala *Likert*. Lokasi penelitian ini bertempat di Satriya Cottage Kuta yang beralamat Jalan Poppies Lane II Kuta. Lokasi tersebut dipilih sebagai lokasi penelitian karena ditemukan masalah-masalah yang menyangkut gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Obyek penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X), motivasi kerja (M) dan kinerja karyawan (Y).

Kepemimpinan transformasional adalah persepsi karyawan terhadap kepemimpinan diukur dengan indikator *Idealized influence* yaitu: pemimpin Satriya Cottage Kuta harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, *inspirational motivation* yaitu: pemimpin Satriya Cottage Kuta mampu memberikan motivasi dan target yang harus dicapai karyawannya, *intellectual simulation* yaitu: pemimpin Satriya Cottage Kuta harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru dan mampu menjadi problem solver, *individualized consideration* yaitu: pemimpin Satriya Cottage Kuta mampu memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Motivasi Kerja yaitu mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkan dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan kearah tujuan tertentu. Variabel motivasi diukur dengan indikator fisiologis atau kebutuhan fisik, Pemimpin mampu memberikan upah minimum yang adil serta layak kepada karyawan Satriya Cottage Kuta, keamanan, Karyawan Satriya Cottage Kuta mendapatkan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja. Sosial, karyawan Satriya Cottage Kuta memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja untuk membangun hubungan yang harmonis. Penghargaan, pemimpin Satriya Cottage Kuta memberikan penghargaan atas prestasi yang telah diraih oleh bawahannya. Aktualisasi diri, Satriya Cottage Kuta menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dalam bekerja. Kinerja Karyawan adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Variabel Kinerja Karyawan diukur dengan indikator kuantitas kerja, hasil pekerjaan karyawan Satriya Cottage Kuta lebih baik dibandingkan dengan waktu yang lalu. Kualitas dari hasil, karyawan Satriya Cottage Kuta dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kerja sama, karyawan Satriya Cottage Kuta dapat berpartisipasi dengan rekan kerjanya untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Tanggung jawab, karyawan Satriya Cottage Kuta dapat mengerjakan semua pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang ada. Inisiatif, karyawan Satriya Cottage Kuta mampu mengatasi masalah yang terjadi dalam pekerjaan

tanpa menunggu atasan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang terdiri dari data jumlah karyawan Satriya Cottage Kuta serta skor kuisisioner yang telah dikalkulasi dengan pembobotan jawaban responden, dan data kualitatif yang terdiri dari lokasi penelitian dan gambaran umum perusahaan, serta jawaban responden terhadap pertanyaan dari kuisisioner. Sumber penelitian berasal sumber primer yang merupakan data diperoleh secara langsung baik dari sumber aslinya dalam hal ini, karyawan, maupun dari pimpinan perusahaan baik mengenai jumlah karyawan Satriya Cottage Kuta Bali, selain itu juga dari sumber sekunder yang didapatkan melalui tinjauan kepustakaan dan mengakses *website* serta situs-situs yang berkaitan dengan penelitian.

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Satriya Cottage Kuta. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan metode jenuh sehingga sampel berjumlah sebanyak 75 orang responden. Metode pengumpulan data penelitian adalah wawancara dan kuisisioner yang disebar secara langsung kepada responden. Kuisisioner terdiri dari pertanyaan terbuka yaitu identitas diri responden dan pertanyaan tertutup yaitu pernyataan-pernyataan yang telah disediakan dan jawaban yang diberikan dibatasi. Pernyataan tertutup akan diukur dengan menggunakan skala *likert*.

Statistik deskriptif yang dilakukan dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan penilaian terhadap jawaban responden yang dilakukan melalui kuisisioner yang digolongkan kedalam 5 (lima) skala pengukuran. Pengujian model persamaan menggunakan uji asumsi klasik. Teknik analisis statistik inferensial dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung variabel mediasi dalam penelitian ini menggunakan uji sobel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan 75 orang karyawan pada Satriya Cottage Kuta sebagai responden sesuai dengan ukuran sampel yang digunakan. Uraian tentang karakteristik responden menyangkut beberapa aspek yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa jabatan. Karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut.

**Tabel 4.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase Responden (%)
1	Laki-laki	58	77,3%
2	Perempuan	17	22,7%
	Jumlah	75	100,0%

*Sumber:* Data diolah, 2020

Tabel 4. menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 58 orang dengan persentase 77,3 persen, sedangkan sisanya perempuan sebanyak 17 orang dengan persentase 22,7 persen. Artinya sebagian besar karyawan Satriya Cottage Kuta mempekerjakan tenaga laki-laki. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan yang diperlukan untuk bidangnya

adalah tenaga kerja laki-laki, karena laki-laki lebih mampu berperan dalam menjalankan tugas perusahaan yang berkaitan dengan fisik. Berdasarkan kuesioner yang telah disebar, dapat disajikan data responden berdasarkan usia yang dipaparkan dalam Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah Responden (Orang)	Persentase Jumlah Responden (%)
1	<20 Tahun	2	2,67%
2	21-30 Tahun	32	42,67%
3	31-40 Tahun	25	33,3%
4	41-50 Tahun	11	14,67%
5	>50 Tahun	5	6,67%
	Jumlah	75	100,0%

*Sumber:* Data diolah, 2020

Tabel 5. menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia diantara 21-30 tahun yang berjumlah 32 orang dengan persentase 42.67% persen, sedangkan untuk kelompok usia terendah yaitu pada usia kurang dari 20 tahun yang berjumlah 2 orang dengan persentase 2,67% persen. Hal ini dikarenakan pada usia 21-30 tahun adalah usia produktif untuk bekerja. Disajikan data responden berdasarkan pendidikan terakhir yang dipaparkan dalam Tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase Responden (%)
1	SMA/SMK	57	76%
2	Diploma	17	22,7%
	Sarjana	1	1,3%
	Jumlah	75	100,0%

*Sumber:* Data diolah, 2020

Tabel 6. menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir yang mendominasi adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 57 orang dengan persentase 76 persen, sedangkan persentase terendah didapat dari tingkat pendidikan terakhir Sarjana yaitu berjumlah 1 orang dengan persentase 1,3 persen. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang sudah menempuh pendidikan hingga jenjang SMA/SMK diasumsikan memiliki pemahaman dan kemampuan yang cukup baik untuk bekerja pada Satriya Cottage Kuta.

**Tabel 7.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase Responden (%)
1	1-10 Tahun	49	65,3%
2	11-20 Tahun	22	29,3%
	>20 Tahun	4	5,3%
	Jumlah	75	100,0%

*Sumber:* Data diolah, 2020

Tabel 7. menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja 1-10 tahun yang berjumlah 49 orang dengan persentase 65,3%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung mempekerjakan karyawan yang masih *fresh graduate*.

**Tabel 8.**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Sig (2-tailed)	Alpha Cronbach's	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,840	0,000	0,3	Valid
	Y2	0,901	0,000	0,3	Valid
	Y3	0,887	0,000	0,3	Valid
	Y4	0,875	0,000	0,3	Valid
	Y5	0,680	0,000	0,3	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X)	X1	0,876	0,000	0,3	Valid
	X2	0,672	0,000	0,3	Valid
	X3	0,668	0,000	0,3	Valid
	X4	0,637	0,000	0,3	Valid
Motivasi Kerja (M)	M1	0,741	0,000	0,3	Valid
	M2	0,700	0,000	0,3	Valid
	M3	0,553	0,002	0,3	Valid
	M4	0,850	0,000	0,3	Valid
	M5	0,834	0,000	0,3	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil uji validitas pada Tabel 8. menunjukkan bahwa seluruh instrument penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasional, stres kerja dan kepuasan kerja memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

**Tabel 9.**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kinerja Karyawan	0,889	Reliabel
2	Kepemimpinan Transformasional	0,669	Reliabel
3	Motivasi Kerja	0,789	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 9. menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas atau kehandalan sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik yang bertujuan untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh dari model memenuhi asumsi dasar dalam melakukan analisis regresi. Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi residual data berdistribusi normal atau tidak. Data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila nilai koefisien *Asymp. Sig* lebih besar dari 0,05.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Normalitas Struktur 1**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	75,000
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1,189
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,118

Sumber: Data diolah, 2020

Pengujian normalitas struktur 1 menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 1,189, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,118 yaitu lebih besar dari 0,05. Dengan demikian data tersebut telah memenuhi syarat normalitas dan data tersebut dinyatakan berdistribusi normal. Uji normalitas struktur 2 dapat dilihat pada Tabel 11.

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Normalitas Struktur 2**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	75,000
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1,072
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,201

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil uji normalitas struktur 2 menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 1,072, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,201 yaitu lebih besar dari 0,05. Dengan demikian data tersebut telah memenuhi syarat normalitas dan data tersebut dinyatakan berdistribusi normal. Pengujian selanjutnya adalah uji multikoleniaritas. Syarat model regresi bebas multikoleniaritas adalah jika nilai *tolerance* lebih besar dari 10 persen dan nilai *VIF* kurang dari 10. Hasil uji multikoleniaritas dapat dilihat pada Tabel 12.

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Kep.TansformasionalMoti	0,716	1,396
vasi Kerja	0,716	1,396

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 12. menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variable stress kerja dan kepuasan kerja menunjukkan nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10 persen dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas. Syarat dasar pengujian berikutnya adalah uji heteroskedastisitas, untuk dapat mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai signifikansi di atas 0,05.

Hasil uji heteroskedastisitas struktur 1 pada Tabel 13. menunjukkan bahwa nilai sig. dari variable Kep. Tansformasional sebesar 0,657. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absoluteresidual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 13.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 1**

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	Kep. Transformasional	0,039	0,086	0,052	0,446	0,657

Sumber: Data diolah, 2020

**Tabel 14.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 2**

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	Kep. Transformasional	0,059	0,058	0,137	1,022	0,310
	Motivasi Kerja	-0,135	0,059	-0,308	-2,289	0,250

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 14. menunjukkan bahwa nilai sig. dari variable Kep. Transformasional dan Motivasi Kerja sebesar 0,310 dan 0,250. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*, dengan demikian model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Model yang telah lulus uji asumsi klasik selanjutnya akan dilakukan analisis besarnya pengaruh antar variabel dengan menggunakan teknik analisis jalur.

**Tabel 15.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1**

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	Kep. Transformasional	0,866	0,138	0,593	6,290	0,000
	R Square	= 0,351				
	F Statistik	= 39,559				
	Signifikansi Uji F	= 0,000				

Sumber: Data diolah, 2020

Persamaan Substruktural 1

$$M = \beta_2 X + e_1$$

$$M = 0,593X + e_1$$

Hasil analisis diperoleh nilai besar koefisien beta 0,593 dengan nilai signifikansi 0,000 kurang dari 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan

transformatif berpengaruh terhadap motivasi kerja secara positif dan signifikan.

**Tabel 16.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constan)	0,075	0,387		0,194	0,847
Kep.Tansformasional	0,313	0,088	0,292	3,569	0,001
Motivasi Kerja	0,673	0,089	0,615	7,521	0,000
R Square	= 0,655				
F Statistik	= 68,347				
Signifikansi Uji F	= 0,000				

Sumber: Data diolah, 2020

Persamaan Substruktural 2

$$Y = \beta_1 X + \beta_3 M + e_2 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = 0,292X + 0,615M + e_2$$

Pengujian substruktural 2 adalah untuk melihat besar pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil Tabel 10 menunjukkan bahwa besar nilai koefisien beta kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebesar 0,292 dan 0,615 dengan nilai signifikansi 0,000 yang kurang dari 0,05 sehingga kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dinyatakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel perantara sebesar 0,364 sehingga total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,656. Untuk mengetahui jumlah varian variabel yang tidak dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dalam model dapat dilihat melalui nilai  $e_1$  dapat dihitung dengan rumus:

$$e_1 = \sqrt{1 - R1^2} \dots\dots\dots (2)$$

$$= \sqrt{1 - 0,351} = 0,649$$

Nilai  $e_1$  sebesar 0,649 menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh varian variabel kepemimpinan tranformasional sebesar 64,9 persen dan sisanya sebesar 35,1 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Untuk mengetahui jumlah varian variabel kinerja karyawan yang tidak dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam model dapat dilihat melalui  $e_2$  sebagai berikut:

$$e_2 = \sqrt{1 - R2^2} \dots\dots\dots (3)$$

$$= \sqrt{1 - 0,655} = 0,345$$

Nilai  $e_2$  sebesar 0,345 menunjukkan jumlah varian variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebanyak 34,5 persen dan sisanya sebesar 65,5 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak

dimasukkan kedalam model.

Untuk memeriksa jumlah varian variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan dapat dilihat dari koefisien determinasi total, sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \dots\dots\dots (4) \\
 &= 1 - (0,649)^2 - (0,345)^2 \\
 &= 1 - (0,421) - (0,119) \\
 &= 1 - 0,540 = 0,460
 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,460 mempunyai arti bahwa sebesar 46 persen variasi Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variasi Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja, sedangkan sisanya sebesar 54 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan pemaparan mengenai persamaan struktural, maka dapat dihitung besaran pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel.

**Tabel 17.**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Kep. Transformasional (X), Kinerja Karyawan (Y) dan Kepuasan Kerja (M)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja	Pengaruh Total
X → Y	0,292	0,364	0,656
X → M	0,593		0,593
X → Y	0,615		0,615

Sumber: *Data primer diolah, 2019*

Hasil Tabel 17. menunjukkan bahwa pengaruh langsung Kep. Transformasional terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,292 dan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh motivasi kerja sebesar 0,364. Ini membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh Kep. Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan pengaruh total yang diperoleh 0,656. Tingkat signifikansi dari variabel mediasi diuji dengan menggunakan uji sobel. Variabel mediasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap endogen ketika nilai Z hitung lebih besar dari 1,96. Uji sobel dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2} \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan:

$$a = 0,593 \quad \text{—————}$$

$$Sa = 0,138$$

$$b = 0,615$$

$$Sb = 0,089$$

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,615^2 \cdot 0,138^2 + 0,593^2 \cdot 0,089^2 + 0,138^2 \cdot 0,089^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,0019 + 0,0027 + 0,0001}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,0047}$$

$$S_{ab} = 0,0685$$

$$Z = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$Z = \frac{0,3646}{0,0685}$$

$$Z = 5,322$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka didapatkan nilai Z hitung sebesar 5,322 yang berarti bahwa nilai Z hitung lebih besar dari Z tabel sebesar 1,96. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel motivasi kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh antara Kep. Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien beta sebesar 0,292 menunjukkan arah positif, mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan Satriya Cottage Kuta maka semakin tinggi kinerja mereka. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis satu ( $H_1$ ) yang diajukan dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maina, A. M., & Gichinga, (2018); Manzoor *et al.* (2019); Patiar & Wang (2016) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Nilai koefisien beta sebesar 0,593 menunjukkan arah positif, mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hasil ini mempunyai arti bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana semakin baik kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan Satriya Cottage Kuta maka semakin tinggi motivasi kerja mereka di dalam perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dua ( $H_2$ ) yang diajukan dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Atmojo (2012); Aunjum *et al.* (2017); Kharabe & Joseph (2016) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil analisis motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien beta sebesar 0,615 menunjukkan arah positif, mengindikasikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mempunyai arti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik

motivasi kerja yang dirasakan karyawan Satriya Cottage Kuta makasemakin tinggi kinerja mereka. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis satu ( $H_1$ ) yang diajukan dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bao & Nizam (2015); Ibrahim *et al.* (2017); Omolo (2015) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis motivasi kerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai  $Z$  hitung sebesar  $5,322 > 1,96$ . Hasil ini mempunyai arti bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis empat ( $H_4$ ) yang diajukan dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho & Havidz Aima (2018); Tucunan *et al.* (2014) menyatakan motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja pada karyawan secara tidak langsung. Pengaruh tidak langsung ini dapat terjadi melalui peran mediasi dari motivasi kerja, dimana karyawan akan menghasilkan kinerja yang tinggi pada perusahaannya jika memiliki motivasi kerja yang kuat dan motivasi kerja ini cenderung dirasakan karyawan karena kepemimpinan transformasional yang dirasakannya sangat mendukung pekerjaannya. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya referensi yang berkaitan dengan kinerja karyawan, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, variabel motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional merupakan variabel-variabel yang sangat penting hubungannya dengan kinerja karyawan pada Satriya Cottage Kuta. Untuk itu manajemen perlu memperhatikan indikator-indikator dari motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Satriya Cottage Kuta. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Satriya Cottage Kuta.

## **SIMPULAN**

Simpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan adalah Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan Satriya Cottage Kuta. Hal ini mempunyai arti bahwa semakin rendah kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan Satriya Cottage Kuta maka semakin tinggi kinerja yang mereka hasilkan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Satriya Cottage Kuta. Hal ini mempunyai arti bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan karyawan Satriya Cottage Kuta maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka hasilkan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Satriya Cottage Kuta. Hal ini mempunyai arti bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang

dirasakan karyawan Satriya Cottage Kuta maka semakin tinggi motivasi mereka di dalam bekerja. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Satriya Cottage Kuta. Hal ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah Berdasarkan hasil koesioner mengenai kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa skor rata-rata terendah yaitu pada pernyataan “Pemimpin saya dapat memunculkan gagasan-gagasan baru untuk pekerjaan”. Sebaiknya pihak manajemen Satriya Cottage Kuta mendorong diri untuk selalu menciptakan gagasan-gagasan baru yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan menghasilkan kinerja yang tinggi sehingga dapat mendukung perkembangan Satriya Cottage Kuta. Berdasarkan hasil kuesioner mengenai motivasi kerja menunjukkan bahwa skor rata-rata terendah yaitu pada pernyataan “Saya merasa pendapatan non upah yang diberikan perusahaan sudah adil”. Berdasarkan penilaian yang dilakukan, karyawan merasa bahwa pendapatan non upah seperti uang lembur dan bonus yang diterima belum sesuai dengan beban kerja karyawannya. Sebaiknya pihak manajemen Satriya Cottage Kuta mengevaluasi uang lembur dan bonus yang diberikan kepada karyawan. Hal ini dilakukan agar karyawan memiliki motivasi dalam pekerjaannya karena selain menerima gaji, uang lembur dan bonus yang diterima telah sesuai dengan beban pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi sehingga dapat mendukung perkembangan Satriya Cottage Kuta. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan penelitian dengan cakupan yang lebih luas seperti, mencari lokasi penelitian selain perhotelan, menggunakan sampel penelitian yang lebih banyak, menambah variabel-variabel lain diluarpenelitian ini, menggunakan teknik analisis data yang berbeda (PLS atau SEM),serta diharapkan mampu menambah referensi terhadap variabel yang akan diteliti.

## REFERENSI

- Atmojo, M. (2012). Transformational Leadership in the Efforts of Increasing Motivation, Performance, and Job Satisfactions At Pt Bank Mandiri Tbk. *Journal of Economics, Business, and Accountancy | Ventura*, 15(2), 273. <https://doi.org/10.14414/jebav.v15i2.80>
- Aunjum, A. H., Abbas, G., & Sajid, M. (2017). Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan. *Advances in Economics and Business*, 5(9), 487–494. <https://doi.org/10.13189/aeb.2017.050901>
- Bao, C., & Nizam, D. I. (2015). the Impact of Motivation on Employee Performance in the Electronics Industry in China. *International Journal of Accounting and Business Management*, 3(2), 29–45. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2015.11/v3.iss2/29.45>
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to Translate Machiavellians’ Selfishness Into Pro-

- Organizational Behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934–1956. <https://doi.org/10.1177/0149206313484513>
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2019). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management and Organization*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Han, T. S., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. . (2012). Komitmen Afektif dalam Organisasi yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(14), 109–117.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. PT Bumi Aksara.
- Ibrahim, A. A., Mohamud, S. A., & Hussein, J. M. (2017). The Effect of Motivation on Employee performance: Case Study in Hormuud Company in Mogadishu Somalia. *International Journal of Development Research*, 7(11), 17009–17016.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification. *SAGE Open*, 5(4). <https://doi.org/10.1177/2158244015612518>
- Kharabe, R., & Joseph, J. (2016). Transformational Leadership: Its Influence on Employee Motivation. *International Journal of Commerce and Management Studies*, 1(2).
- Maina, A. M., & Gichinga, L. (2018). The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Performance Of Steel Manufacturing Companies In Coast Region Maina, A. M., & Gichinga, L. *Strategic Journals*, 5(4), 1487–1508.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2005). Evaluasi Kinerja SDM. In *Refika Aditama*.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Nugroho, G. S., & Havidz Aima, M. (2018). The Influences Of Transformational Leadership And Compensation To Employee Performance On Their Motivation And The Implementation At X Institution. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(12). <https://doi.org/10.29322/ijsrp.8.12.2018.p8447>
- Omolo, P. A. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2), 87. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i2.7504>

- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586–608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. . (2011). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Suwanto, & Priansa, D. J. (2016). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis.pdf. In *ALFABETA*.
- Suwatno, H. & P. D. . (2011). Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik & Bisnis. In *Manajemen*.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533–550.
- Uno, H. B. (2012). Teori Kinerja dan Pengukurannya. *Hilos Tensados*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wibowo, G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 4(2), 125–140. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wirawan. (2008). Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian. In *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. <https://doi.org/10.1191/0267659103pf659oa>