

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA
(Studi Kasus Pada Kampus Pariwisata X di Jakarta)**

Soerjanto

Prodi Perhotelan AKPINDO Jakarta

Email : soerjanto73@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and motivation on employees' performance through job satisfaction (a case study in X Tourism Academy). Respondents of this study include 52 employees of X Tourism Academy. The sampling is saturation sampling, and the analysis is Path Analysis. Results of the study show that transformational leadership has positive and significant influences on employees' performance. Transformational leadership indirectly influences employees' performance through job satisfaction. Motivation has positive and direct influence on employees' performance. Motivation indirectly and positively influences employees performance through job satisfaction. Job satisfaction positively and significantly influences employees' performance. The direct influences of transformational leadership and motivation on employees' performance are greater than those of indirect influences through job satisfaction. This suggests that job satisfaction is not an intervening variable for transformational leadership and motivation on employees' performance in X Tourism Academy, Jakarta.

Keywords: Transformational leadership, Job Motivation, Job Satisfaction and Employees' Performance.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri pariwisata tidak terlepas dari pengaruh era globalisasi saat ini, karena dalam era globalisasi sekarang ini terjadi peningkatan kegiatan pariwisata di berbagai negara. Hal ini tidak terlepas dari kemajuan pesat dalam bidang teknologi informasi dan transportasi dalam skala global. Namun dalam bidang pariwisata, globalisasi juga dapat bermata ganda, di

satu sisi sebagai peluang untuk memperluas pasar dan di sisi lain sebagai tantangan dalam menghadapi pesaing diberbagai segi agar lebih siap untuk berkompetisi.

Keunggulan kompetitif ditentukan oleh produktivitas sumber daya manusia (SDM) suatu bangsa . Dengan demikian tersedianya SDM yang berkualitas baik dari segi ilmu pengetahuan, ketrampilan maupun etos kerja, sangat penting dalam meningkatkan daya saing jasa pariwisata.

Di era globalisasi peran keunggulan komparatif yang hanya mengandalkan input (buruh murah, sumberdaya alam dan modal) makin berkurang dan bergeser pada peran keunggulan kompetitif yang lebih mencerminkan suatu pencapaian dalam efisiensi atau produktivitas tenaga kerja.

Kampus Pariwisata X adalah institusi yang bergerak di bidang pendidikan pariwisata dan perhotelan diharapkan mampu mencetak SDM yang berkualitas baik dari segi ilmu pengetahuan, ketrampilan maupun etos kerja dalam meningkatkan daya saing jasa pariwisata Indonesia di tingkat global. Untuk mencapai visinya, Kampus Pariwisata X memerlukan sumber daya manusia yang mampu menjamin keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Unsur lain yang senantiasa diciptakan dilingkungan organisasi adalah kinerja karyawan. Menurut Wirawan (2012;5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Hal ini tidaklah mudah karena kinerja karyawan dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan. Dari pengamatan awal penulis, pimpinan Kampus

Pariwisata X dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya menerapkan kepemimpinan transformasional karena masih ada sebagian karyawan dibagian yang penting dan sudah lama bekerja belum diangkat menjadi karyawan tetap dan masih menjadi karyawan kontrak. Menurut Bass dalam Yulk (2015, 316) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang diharapkan. Pemimpin mengubah dengan memotivasi para pengikut dengan membuat karyawan lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk karyawan untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi dan mengaktifkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi mungkin tidak menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap tujuan tugas (Yulk, 2015; 316).

Permasalahan lain yang ada di Kampus Pariwisata X adalah pengurangan jumlah nominal reward absensi karyawan yang diberikan. Tentu saja hal tersebut bisa menurunkan motivasi kerja yang akan mempengaruhi penurunan kepuasan kerja karyawan. Motivasi yang paling berhasil adalah apabila motivasi itu bersumber dari dalam diri pribadi pegawai tersebut, sehingga pegawai akan memberikan yang terbaik dari dirinya demi kemajuan organisasi. Hasibuan

(2016:143) “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala dan upayanya untuk mencapai kepuasan”. Sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat terciptanya kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan bawahannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani dan Dewi (2016) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Permasalahan lainnya yang terjadi di Kampus Pariwisata X adalah sebagian karyawan ada yang belum pernah mengalami rotasi, mutasi maupun promosi untuk jangka waktu yang relatif panjang dalam pekerjaannya, sehingga menimbulkan kejenuhan bagi karyawan yang berdampak pada kepuasan kerja. Menurut Sutrisno (2009:75) kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Penyebab timbulnya ketidakpuasan kerja yaitu minimnya kesempatan untuk berkembang bagi karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas dalam bekerja maka akan tercermin pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya seperti kurangnya gairah kerja, cepat bosan pada pekerjaannya, kurang kreatif dan cenderung kurang inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya. Maka dari itu ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan secara keseluruhan akan berdampak pada rasa ketidakpuasan mereka dalam menghadapi pekerjaan dan tentu akan mempengaruhi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Atmojo (2012) bahwa kepuasan

kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari motivasi kerja yang seringkali menimbulkan harapan bagi karyawan, gambaran tentang hubungan ini adalah bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi juga apabila keinginan dan kebutuhan karyawan dalam bekerja dapat terpenuhi maka motivasi akan terwujud dengan baik. Dari paparan tersebut diatas penulis merasa berkeinginan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.
5. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.

6. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.

TINJAUAN TEORI DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dalam Yulk (2015, 316) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Menurut Robbins dan Judge (2006: 261) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan organisasi. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai kharisma sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, setia dan memiliki rasa hormat kepada pimpinannya dan mampu menginspirasi bawahan dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Suwatno dan Priansa (2016:159) adalah :

1. *Idealized influence* yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.
2. *Inspirational Motivation*, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang

dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.

3. *Intellectual simulation*. Pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan snantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.
4. *Indiviualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan transformasional ini kuat pengaruhnya terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan terutama karena karakteristik pemimpin yang peduli pada keberbedaan kemampuan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Satriowati, et al. (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini sesuai dengan penelitian Thamrin (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

melalui kepuasan kerja di Kampus Pariwisata X. Semakin baik pimpinan menerapkan model kepemimpinan transformasional serta pegawai merasakan kepuasan yang tinggi terhadap kepuasan kerja, pimpinan tentunya akan mendorong terjadinya peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2016) terbukti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Burns dalam Yulk (2015, 300) membandingkan antara kepemimpinan yang melakukan transformasi dengan kepemimpinan transaksi (*transactional leadership*.) Kepemimpinan transformasi memikat nilai moral para pengikut dalam uapanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan memobilisasi energy serta sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Kepemimpinan transaksi memotivasi para pengikut dengan memikat kepentingan pribadi mereka serta manfaat yang didapat dari hasil kerja mereka.

Rees (2001) menyatakan paradigma baru kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip menciptakan kepemimpinan yang sinergis, yakni:

1. Simplifikasi, yakni keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Ke mana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan,

2. Motivasi, yakni kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergis di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat suatu proses kreatif, memberikan usulan mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, hal ini akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri,
3. Fasilitasi, yakni dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya,
4. Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun,
5. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab,
6. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif,
7. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Motivasi

American Encyclopedia dalam Hasibuan (2016:143) menyatakan “*Motivation: That predisposition (it self the subject of much controversy within the individual wick arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior.*” Artinya: “Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.”

Merle J. Moskowits dalam Hasibuan (2016:143) menyatakan “*Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study of cours*”. Motivasi adalah sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran

motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. Jika didorong, orang akan merasa terpaksa, mereka bertindak sebab merasa harus. Namun jika termotivasi, mereka membuat pilihan positif untuk melakukan sesuatu karena mereka melihat bahwa tindakan tersebut sangat berarti baginya. Jadi, seseorang yang termotivasi cenderung melakukan pekerjaan dengan senang hati dan penuh kerelaan sehingga tidak memerlukan banyak pengawasan.

Dari pengertian motivasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan perilaku seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya dalam mencapai tujuan baik organisasi maupun individu.

Aspek motivasi di bedakan antara aspek aktif dinamis dan aspek pasif atau statis. Dalam aspek aktif atau dinamis, motivasi akan tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam aspek pasif atau statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia ke arah tujuan yang diinginkan.

Jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan (2016;150) :

1. Motivasi positif (*insentif positif*) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada

umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (*insentif negatif*) manajer memotivasi bawahnya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif itu efektif merangsang gairah kerja bawahan. Motivasi positif efektif untuk jangka waktu panjang, sedang motivasi negatif efektif untuk jangka waktu pendek saja. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Menurut Hasibuan (2016:152) teori-teori motivasi diklasifikasikan/dikelompokkan atas:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*) yang memusatkan pada apa-nya motivasi.
2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*) yang memusatkan pada bagaimana-nya motivasi.
3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitikberatkan pada cara dimana perilaku dipelajari.

Menurut Maslow dalam Hasibuan (2016;154) Variabel motivasi dapat

diukur dengan menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis dengan indikator gaji, istirahat dan kebutuhan fisik
2. Kebutuhan akan rasa aman dengan indikator keamanan kerja, tempat Kerja yang baik dan tunjangan kesehatan
3. Kebutuhan Sosial dengan indikator penerimaan oleh kelompok, hubungan dengan rekan kerja dan hubungan dengan atasan.
4. Kebutuhan atas penghargaan diri dengan indikator penghargaan atas prestasi kerja, pengakuan sebagai individu dan pemberian bonus atas absensi.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan indikator pendidikan pelatihan, pencapaian prestasi dan kebebasan ide.

Motivasi secara signifikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, hal ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Risambessy, et al. (2011) adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Risambessy et. al (2012) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi maka akan memunculkan semangat bagi para karyawan, sehingga motivasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Kampus Pariwisata X. semakin baik motivasi yang ada dalam bekerja pada pegawai maka akan semakin baik tingkat

kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai, sebaliknya jika motivasi yang ada tidak mendukung pelaksanaan pekerjaan atau menghalangi pelaksanaan pekerjaan maka semakin rendah juga kinerja yang akan dicapai oleh pegawai dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2016) bahwa Motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2009:75) kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang tersebut senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Hasibuan (2016:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan juga dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang dalam menghadapi pekerjaannya, baik itu sikap yang positif maupun negatif seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

Menurut Wibowo (2012: 503), kepuasan kerja memiliki dua teori, dalam pendapatnya dikatakan bahwa teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari

landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah two-factor theory dan value theory.

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Menurut Sutrisno (2009: 80) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologi. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor social. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial. Merupakan faktor berhubungan dengan jaminan serta kesehatan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam - macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2012: 504-505) terdapat

lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need Fulfillment* (pemuenuhan kebutuhan). Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (perbedaan). Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemuenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.
3. *Value attainment* (pencapaian nilai). Value attainment atau pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemuenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Equity* (keadilan). Kepuasan terdapat dari seberapa adil seorang individu diperlakukan di tempatnya bekerja.
5. *Dispositional/ genetic components* (komponen genetik). Kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Perbedaan individu mempunyai arti penting dalam menentukan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan.

Robbins dan Judge (2006: 99) mendefinisikan Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan

kerja, atasan, per-aturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu dan sebaliknya.

Menurut Sutrisno (2016:80) variabel kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. Psikologis dengan indikator minat, ketentraman dalam bekerja, bakat dan keterampilan
2. Sosial dengan indikator interaksi sesama karyawan, interaksi dengan atasan, dan interaksi dengan karyawan beda tugas
3. Fisik dengan indikator jenis pekerjaan, pengaturan waktu, perlengkapan kerja dan kondisi kerja, keadaan ruangan suhu, penerangan, pertukaran udara, dan kondisi kesehatan umur karyawan.
4. Finansial dengan indikator sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan-tunjangan, fasilitas yang diberikan, program promosi.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Risambessy at. al (2012) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Menurut Wirawan (2012:5) Kinerja adalah keluaran yang

dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2009:9) adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam)”.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pengertian prestasi kerja Menurut Hasibuan (2016:87) adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. “

Pengertian penilaian prestasi karyawan menurut Mangkunegara (2009:69) dari berbagai pendapat adalah hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan, pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kedua personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap sama pegawainya sesuai data yang ada di bagian personalia.

Berdasarkan uraian diatas, penulis mendefinisikan kinerja sebagai keluaran atau hasil pekerjaan atau kegiatan

seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan atau job performance yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi. Seseorang apabila bekerja untuk dirinya sendiri, prestasinya akan berbeda dengan ketika bekerja bersama orang lain dalam kelompok yang disebut teamwork. Kinerjanya juga akan dapat menjadi lebih baik dan meningkat, namun sering kali menurun apabila salah dalam menanganinya.

Menurut Wirawan (2015:80) variabel kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Hasil Kerja dengan indikator kualitas hasil produksi, kuantitas hasil produksi, ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan dan kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Perilaku Kerja dengan indikator ramah kepada pelanggan, perilaku yang diisyaratkan oleh prosedur kerja, disiplin kerja, profesionalisme.
3. Sifat pribadi yang bersifat pekerjaan dengan indikator pengetahuan, ketrampilan, semangat kerja, penampilan.

Dari hasil studi Lazer dan Wikstrom yang dikutip dalam buku Veithzal Rivai (2008:324) bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan.

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimalkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan ini. Teknik penilaian meliputi : skala peringkat (rating scale), daftar pertanyaan (checklist), metode dengan pilihan terarah (forced choice method), metode peristiwa prestasi (critical incident method), metode catatan prestasi, skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (behaviorally anchored rating scale = BARS), metode peninjauan lapangan (field review method), tes dan observasi prestasi kerja (performance test and

observation), pendekatan evaluasi komparatif (comparative evaluation approach).

2. Metode penilaian berorientasi masa depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung

pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Inilah yang membedakan perusahaan modern dengan yang lainnya dalam memandang karyawan (SDM) : penilaian diri sendiri (self appraisal), manajemen berdasarkan sasaran (management by objective), penilaian secara psikologis, pusat penilaian (assessment center).

Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Penelitian Terdahulu

1	Nama Peneliti	Atmojo (2012)
	Judul Penelitian	The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance
	Variabel	Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Nama Peneliti	Thamrin (2012)
	Judul Penelitian	The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance
	Variabel	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan yang signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional telah Pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Nama Peneliti	Satriowati, et al. (2016)
	Judul Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Laundry Elephant King.
	Variabel	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.
	Hasil Penelitian	Hasil Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komunikasi

		terhadap kepuasan kerja. Hasil lainnya menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4	Nama Peneliti	Risambessy at. al (2012)
	Judul Penelitian	The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance
	Variabel	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kelelahan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan
	Hasil Penelitian	Penelitian ini membuktikan bahwa: Gaya kepemimpinan transformasional pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap kelelahan. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi memiliki pengaruh negatif dan kelelahan yang signifikan terhadapnya. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi memiliki signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Burnout berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja. Burnout memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja dan karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Nama Peneliti	Dewi (2016)
	Judul Penelitian	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Pelaksana Teknis Balai Yasa Manggarai
	Variabel	Kepemimpinan transformasional, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional dan motivasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

Sumber : diolah dari berbagai data terkait tahun 2017

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Atmojo (2012) adalah pada variabel penelitian, yakni menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada teknik analisis statistik yang digunakan adalah dengan menggunakan SEM sedangkan tehnik analisis statistik yang digunakan

penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Perbedaan lainnya terletak pada rumusan masalah, lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Thamrin (2012) adalah pada beberapa variabel penelitian, yakni menggunakan

variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada teknik analisis statistik yang digunakan adalah dengan menggunakan SEM sedangkan teknik analisis statistik yang digunakan penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Perbedaan lainnya terletak pada rumusan masalah, lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Satriowati, et al. (2016) adalah pada sampel penelitian menggunakan teknik penelitian populasi atau penelitian sensus yaitu penelitian yang mengambil semua karyawan sebagai responden penelitian. Persamaan yang lain adalah beberapa variabel yang digunakan, yakni menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah pada jumlah variabel dan beberapa variabel yang digunakan, antara lain kompensasi dan komunikasi. Perbedaan yang lainnya adalah pada rumusan masalah, lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Risambessy et al. (2012) adalah pada variabel penelitian, yakni menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada teknik analisis statistik yang digunakan adalah dengan menggunakan SEM sedangkan teknik analisis statistik yang digunakan penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Perbedaan lainnya terletak pada rumusan masalah,

lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi (2016) adalah pada variabel penelitian, yakni menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Persamaan lainnya adalah teknik analisis statistik yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis). Perbedaannya terletak pada rumusan masalah, lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian.

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah

1. Kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan Kampus Pariwisata X sudah dilaksanakan dengan baik walaupun belum maksimal.
2. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.
4. Terdapat pengaruh motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.
5. Terdapat pengaruh motivasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.
6. Terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian dapat memberikan petunjuk atau arahan sistematis kepada peneliti tentang kegiatan-kegiatan apa yang harus dilakukan, kapan akan dilakukan, dan bagaimana cara melakukannya (Rivai dan Guswandi, 2016:10). Dalam penelitian ini penulis menggunakan desain penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel.

Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan Kampus Pariwisata X sebanyak 52 orang. Pada penelitian ini dalam menentukan sampel menggunakan cara sampel jenuh. Sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila populasi relatif kecil, istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua populasi di jadikan sampel. Maka peneliti menetapkan sampel dalam penelitian ini sebanyak 52 orang karyawan.

Teknik Pegolahan Data

Penelitian ini menggunakan dua metode yang digunakan dalam menganalisis data, antara lain:

1. Analisis Kualitatif. Di dalam penelitian ini analisis kualitatif dilakukan dalam tahapan sebagai berikut: pengeditan (editing), pemberian skor (skoring), dan tabulating.
2. Analisis Kuantitatif
 - a. Uji Validitas. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada

kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006:45). Uji validitas juga dapat dilakukan dengan melihat korelasi antara skor masing-masing item dalam kuesioner dengan total skor yang ingin diukur yaitu menggunakan *coefficient correlation pearson* dalam SPSS. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka item valid, tetapi jika signifikansi $> 0,05$ item tidak valid.

- b. Uji Reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran realibilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2006:42).

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Pada penelitian kuantitatif kegiatan analisis datanya meliputi pengolahan data dan penyajian data, melakukan perhitungan untuk mendeskripsikan data dan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik (Siregar, 2013:86). Adapun tahap-tahap analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Uji Asumsi Klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ada

tidaknya normalitas residual, multikolinieritas, autokorelasi

- a. Uji Normalitas Residual. Uji normalitas dengan statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov-Smirnov (one sample K-S test), yaitu dengan melihat angka profitabilitas signifikan dimana data dapat disimpulkan berdistribusi normal jika angka signifikansinya lebih besar dari 0,05.
- b. Uji Multikolinieritas. Apabila terjadi korelasi yang sangat tinggi atau mendekati sempurna, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (Ghozali,2006:91). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Cara untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinieritas antara lain dengan melihat nilai Varian Inflation Factor (FIV) dan Tolerance, apabila nilai VIF kurang dari 10 dan tolerance lebih dari 0,1 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.
- c. Uji heteroskedastisitas. Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($\hat{Y} - Y$) yang telah di studentized. Dasar analisisnya adalah:

- a) Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

- b) Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

- d. Uji Linieritas. Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak (Ghozali, 2007:115). Uji ini digunakan dalam sebagai prasyarat dalam analisis korelasi pearson atau regresi linier. Dalam penelitian ini pengujian menggunakan SPSS 24 dengan menggunakan test for linearity pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi (Linearity) kurang dari 0,05.

2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dalam penelitian analisis jalur yang dilakukan dibagi menjadi 2 substruktur. Substruktur 1 menganalisis pengaruh X_1 dan X_2 terhadap X_3 , dan substruktur 2 menganalisis pengaruh X_1, X_2, X_3 terhadap Y.

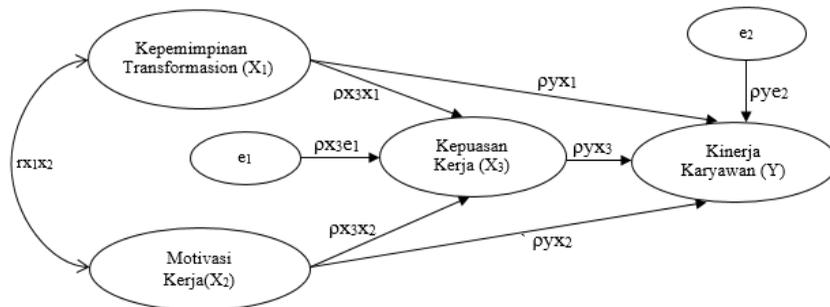
- a. Uji Hipotesis (Uji t). Uji t yaitu suatu uji untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dan menganggap dependen lain konstan. Signifikansi pengaruh tersebut

dapat diestimasi dengan membandingkan antara nilai t tabel dengan nilai t hitung. Apabila nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel, maka variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen, sebaliknya jika nilai t hitung lebih kecil daripada t tabel, maka variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen.

- b. Uji koefisien determinasi (R^2). Untuk mengetahui besarnya variabel bebas dalam mempengaruhi

variabel terikat dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai adjusted r square (R^2). Nilai adjusted R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

- c. Desain Bagan Pengujian dan Asumsinya. Desain bagan atau diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori (Ghozali, 2011:250). Berikut ini diagram jalur yang digunakan dalam penelitian.



Gambar 1. Model Analisis Jalur (Path Analysis)

Untuk menguji variabel-variabel tersebut dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$X_3 = \rho_{X_3X_1} \cdot X_1 + \rho_{X_3X_2} \cdot X_2 + \rho_{X_3e_1} \cdot e_1$$

$$Y = \rho_{YX_1} \cdot X_1 + \rho_{YX_2} \cdot X_2 + \rho_{YX_3} \cdot X_3 + \rho_{Ye_2} \cdot e_2$$

Keterangan:

X_3 : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Karyawan

X_1 : Kepemimpinan Transformasional

X_2 : Motivasi

$\rho_{X_3X_1}$: Koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

$\rho_{X_3X_2}$: Koefisien jalur motivasi terhadap kepuasan kerja

$\rho_{X_3e_1}$: Koefisien jalur residual 1 terhadap kepuasan kerja

ρ_{YX_1} : Koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

ρ_{YX_2} : Koefisien jalur motivasi terhadap kinerja karyawan

ρ_{YX_3} : Koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

ρ_{Ye_2} : Koefisien jalur residual residual 2 terhadap kinerja karyawan

e_1, e_2 : *Residuals/error*

Pengaruh yang ditimbulkan dari model jalur diatas dapat ditulis sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect atau DE*)

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

$$X_1 \rightarrow Y = \rho_{YX_1}$$

2) Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

$$X_2 \rightarrow Y = \rho_{YX_2}$$

3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$X_3 \rightarrow Y = \rho_{YX_3}$$

2. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect atau IE)

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (\rho_{X_3X_1}) \times (\rho_{YX_3})$$

2) Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

$$X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (\rho_{X_3X_2}) \times (\rho_{YX_3})$$

3. Pengaruh Total (Total Effect)

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = \rho_{YX_1} + (\rho_{X_3X_1}) \times (\rho_{YX_3})$$

2) Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

$$X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = \rho_{YX_2} + (\rho_{X_3X_2}) \times (\rho_{YX_3})$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas Residual

Hasil uji normalitas selengkapnya dapat dilihat berdasarkan output SPSS versi 24 seperti pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Residual Kepuasan Kerja

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
N	52

Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.52012517
Most Extreme Differences	Absolute	.099
	Positive	.054
	Negative	-.099
Test Statistic		.099
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Hasil Olah Data 2017

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Residual Kinerja Karyawan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardized Residual	
N	52	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.12608567
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.049
	Negative	-.072
Test Statistic		.072
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Hasil Olah Data 2017

Terlihat pada tabel diatas pada baris Asymp. Sig. (2-tailed) diperoleh signifikansi untuk variabel dependent kepuasan kerja dan variabel dependent kinerja karyawan sebesar 0,200 atau probabilitas > 0.05 maka data penelitian berdistribusi normal.

Uji Mutikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat berdasarkan output SPSS versi 24 seperti pada tabel berikut :

Tabel 4. Uji Asumsi Multikolinieritas

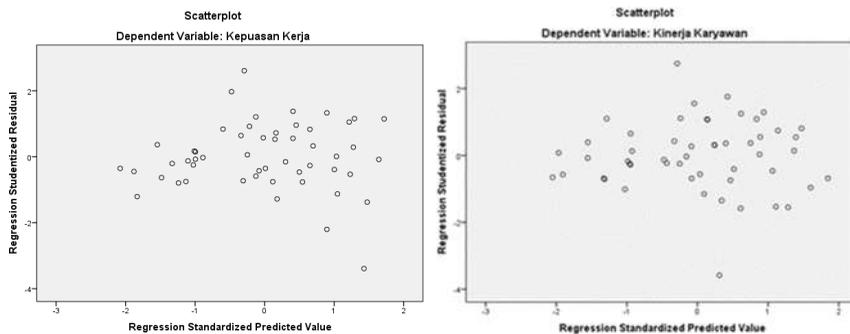
Variabel terikat kepuasan kerja			
Variabel bebas	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0,282	3,546	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Motivasi	0,282	3,546	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Variabel terikat kinerja karyawan			
Variabel bebas	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0,245	4,085	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Motivasi	0,227	4,404	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Kepuasan Kerja	0,282	3,546	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber : Hasil olah data 2017

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh nilai VIF untuk setiap variabel independen dari model yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengandung multikolinieritas karena nilai VIF kurang dari

10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1. Dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2. Uji Heterokedastisitas

Sumber : Hasil olah data 2017

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan dibawah angka

0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas pada model regresi.

Uji Linieritas

Hasil uji linearitas dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 5. Hasil Uji Linieritas Struktur 1

ANOVA Table			Sum of		Mean		
			Squares	df	Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	Linearity	2401.164	1	2401.16 4	113.982	.000
Kepuasan Kerja * Motivasi	Between Groups	Linearity	2494.869	1	2494.86 9	94.043	.000

Sumber : Hasil Olah Data 2017

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan software SPSS versi 24 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi X_1 pada Linearity sebesar 0,000, nilai signifikansi X_2 pada Linearity sebesar 0,000. Karena signifikansi kurang dari 0,05 maka

dapat disimpulkan bahwa antara variabel kepemimpinan transformasional, motivasi terhadap kepuasan kerja terdapat hubungan yang linier. Dengan ini maka asumsi linieritas terpenuhi.

Tabel 6. Hasil Uji Linieritas Struktur 2

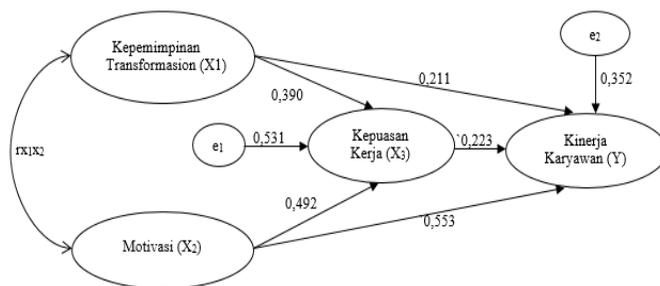
ANOVA Table			Sum of		Mean		
			Squares	df	Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	Linearity	1376.621	1	1376.621	203.504	.000
Kinerja Karyawan * Motivasi	Between Groups	Linearity	1560.602	1	1560.602	246.129	.000
Kinerja Karyawan * Kepuasan Kerja	Between Groups	Linearity	1338.667	1	1338.667	143.025	.000

Sumber : Hasil Olah Data 2017

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan software SPSS versi 24 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi X_1 pada Linearity sebesar 0,000, nilai signifikansi X_2 pada Linearity sebesar 0,000, dan nilai signifikansi X_3 pada Linearity sebesar 0,000 . Karena signifikansi kurang dari

0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terdapat hubungan yang linier. Dengan ini maka asumsi linieritas terpenuhi.

Uji Hipotesis



Gambar 3. Hasil Analisis Jalur

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya dengan menggunakan analisis jalur. Menurut Ghozali (2009: 211) koefisien jalur

menggunakan standarized koefisien regresi. Hasil analisis regresi pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 7. dan tabel 8. dibawah ini:

Tabel 7. Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.847 ^a	.718	.706	4.611	

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 7. menunjukkan nilai R² (R Square) sebesar 0,718. Nilai R² ini digunakan dalam penghitungan nilai $\rho_{X_3e_1}$. $\rho_{X_3e_1}$ merupakan koefisien jalur diluar model yang tidak dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi. Besarnya $\rho_{X_3e_1}$:

$$\rho_{X_3e_1} = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,718)} = \sqrt{0,282} = 0,531$$

Tabel 8. Analisis Regresi Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.388	4.908		.894	.376
	Kepemimpinan Transformasional	.660	.242	.390	2.727	.009
	Motivasi	.550	.160	.492	3.441	.001

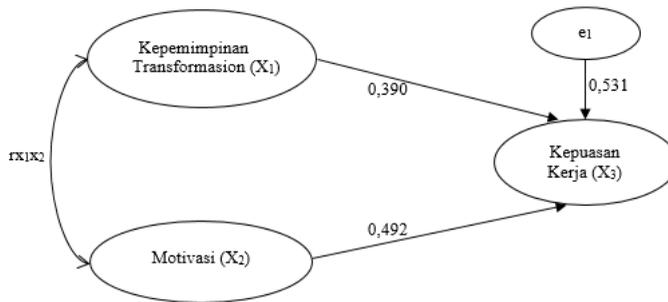
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel 8. dapat diketahui persamaan regresi sebagai berikut :

$$X_3 = \rho_{X_3X_1}X_1 + \rho_{X_3X_2}X_2 + \rho_{X_3e_1}e_1$$

$$X_3 = 0,390.X_1 + 0,492.X_2 + 0,531.e_1$$



Gambar 4. Persamaan substruktur 1

Hasil analisis regresi pengaruh kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 9. dan 10. berikut:

Tabel 9. Koefisien Determinasi Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.936 ^a	.876	.869	2.192

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi

Sumber: Hasil olah data 2017

Tabel 9. menunjukkan nilai R² (R Square) sebesar 0,876. Nilai R² ini digunakan dalam penghitungan nilai ρ_{ye_2} . ρ_{ye_2} merupakan koefisien jalur diluar model yang tidak dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi. Besarnya ρ_{ye_2} :

$$\rho_{ye_2} = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,876)} = \sqrt{0,124} = 0,352$$

Tabel 10. Analisis Regresi Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.537	2.351		1.079	.286
	Kepemimpinan Transformasional	.254	.123	.211	2.059	.045
	Motivasi	.439	.085	.553	5.191	.000
	Kepuasan Kerja	.158	.068	.223	2.331	.024

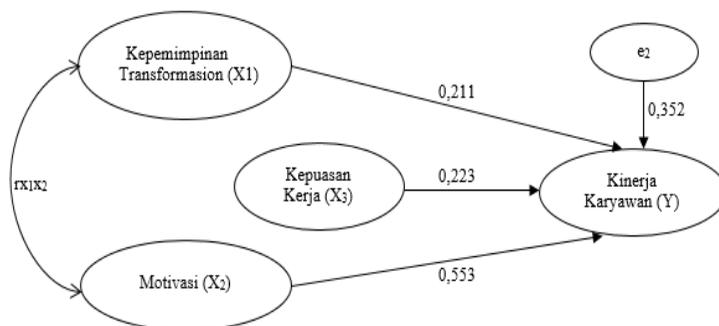
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil olah data 2017

Berdasarkan tabel 10. dapat diketahui persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \rho_{yx_1}.X_1 + \rho_{yx_2}.X_2 + \rho_{yx_3}.X_3 + \rho_y e_2.e_2$$

$$Y = 0,211.X_1 + 0,553.X_2 + 0,223.X_3 + 0,352.e_2$$



Gambar 5. Persamaan substruktur 2

Tabel 11. Koefisien jalur pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh			R ²	F
		Langsung	Tidak langsung	Total		
X ₁	0,211	0,211	0,087	0,298	-	-
X ₂	0,553	0,553	0,110	0,663	-	-
X ₃	0,223	0,223	-	-	-	-
e ₁	0,531	-	-	-	-	-
e ₂	0,352	-	-	-	-	-
X ₁ ,X ₂ ,→X ₃	-	-	-	-	0,718	62,377
X ₁ ,X ₂ ,X ₃ ,→Y	-	-	-	-	0,876	113,365

Sumber: Hasil olah data 2017

Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan Kampus Pariwisata X sudah dilaksanakan dengan baik walaupun belum maksimal dapat diterima. Hal ini dibuktikan pada analisis deskriptif pada keempat variabel penelitian dengan nilai total rata-rata dari variabel kepemimpinan transformasional adalah (3,69), variabel motivasi (3,61), variabel kepuasan kerja (3,66), variabel kinerja karyawan (3,75) atau mendekati angka 4 (pernyataan

setuju), hal ini menunjukkan semua dimensi dan indikator keempat variabel penelitian tersebut sudah terpenuhi atau baik

Hipotesis H2 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X dapat diterima. Nilai koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara langsung adalah sebesar 0,211 dan

signifikansi pada 0,045 yang berarti Hipotesis 1 dapat diterima karena nilai koefisien jalur positif (0,211) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,045 < 0,05$). Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan secara langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.

Hipotesis H3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X dapat diterima. Nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari nilai koefisien jalur $\rho_{X_3X_1}$ dikalikan dengan nilai koefisien jalur ρ_{YX_3} menjadi ($0,390 \times 0,223$) = 0,087. Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung $\{(\rho_{X_3X_1}) \times (\rho_{YX_3})\}$ lebih kecil dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung ρ_{YX_1} , ($0,087 < 0,211$).

Hipotesis H4 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X dapat diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional. Nilai koefisien jalur motivasi terhadap kinerja karyawan secara langsung adalah sebesar 0,553 dan signifikansi pada 0,000 yang berarti Hipotesis 4 dapat diterima karena nilai koefisien jalur positif (0,553) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif secara langsung dari motivasi terhadap kinerja karyawan pada pada Kampus Pariwisata X.

Hipotesis H5 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi secara

tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X dapat diterima. Nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari nilai koefisien jalur $\rho_{X_3X_2}$ dikalikan dengan nilai koefisien jalur ρ_{YX_3} menjadi ($0,492 \times 0,223$) = 0,110. Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung $\{(\rho_{X_3X_2}) \times (\rho_{YX_3})\}$ lebih kecil dibandingkan nilai koefisien pengaruh ρ_{YX_2} , ($0,110 < 0,553$).

Hipotesis H6 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X dapat diterima. Nilai koefisien jalur kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,223 dengan signifikansi 0,024 yang berarti Hipotesis 6 dapat diterima karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,024 < 0,05$). Hal ini berarti bahwa ada pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada pada Kampus Pariwisata X.

Pembahasan

Pengujian terhadap 6 (enam) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, keenamnya diterima. Berikut akan dibahas atas hasil pengujian kelima hipotesis tersebut.

Kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Kampus Pariwisata X sudah dilaksanakan dengan baik walaupun belum maksimal. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata semua variabel tersebut mendekati angka 4 (pernyataan setuju). Berdasarkan hasil penelitian pada Kampus Pariwisata X diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional terbukti

menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Thamrin (2012), Satriowati, et al. (2016) dan Risambessy at. al (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ketiga tentang pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dapat diterima atau memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Risambessy at. al (2012) terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini motivasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Risambessy at. al (2012) dan Dewi (2016) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kelima tentang pengaruh tidak langsung dari motivasi terhadap kinerja karyawan dapat diterima atau memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2016) terbukti bahwa motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini kepuasan kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Atmojo (2012) dan Thamrin (2012) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil analisis jalur pada penelitian, menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung variabel kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (secara tidak langsung). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi dapat secara langsung mempengaruhi kinerja tanpa melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Variabel kepuasan kerja bukan merupakan variabel intervening antara variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (studi kasus pada Kampus Pariwisata X), dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Kampus Pariwisata X sudah dilaksanakan dengan baik walaupun belum maksimal. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata semua variabel tersebut mendekati angka 4 (pernyataan setuju).
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X sebesar 0,211 atau (21,1 %), sehingga hasil penelitian ini sesuai hipotesis 2 yang penulis kemukakan pada bab II

yang menyatakan terdapat pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.

3. Terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Kampus Pariwisata X sebesar 0,087 atau (8,7 %), sehingga hasil penelitian ini sesuai hipotesis 3 yang yang penulis kemukakan pada bab II yang menyatakan terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menghasilkan nilai 0,087, sedangkan pengaruh langsung (*direct effect*) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai 0,211, yang berarti pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja bukan variabel intervening antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X sebesar 0,553 atau (55,3 %), sehingga hasil penelitian ini sesuai hipotesis 4 yang penulis kemukakan pada bab II yang menyatakan terdapat pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.
5. Terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara motivasi dengan kinerja karyawan melalui kepuasan

kerja pada Kampus Pariwisata X sebesar 0,11 atau (11 %), sehingga hasil penelitian ini sesuai hipotesis 5 yang yang penulis kemukakan pada bab II yang menyatakan terdapat pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menghasilkan nilai 0,110, sedangkan pengaruh langsung (*direct effect*) motivasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai 0,553, yang berarti pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel intervening antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.

6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Kampus Pariwisata X sebesar 0,223 atau (22,3%), sehingga hasil penelitian ini sesuai hipotesis 6 yang yang penulis kemukakan pada bab II yang menyatakan terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X.

Saran

Adapun saran yang dapat penulis kemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan Kampus Pariwisata X dapat mengangkat karyawan kontrak yang sudah lama bergabung menjadi karyawan tetap hal ini terkait dengan peningkatan kepemimpinan transformasional di Kampus Pariwisata X.

2. Diharapkan Kampus Pariwisata X mengembalikan jumlah reward yang selama ini diberikan agar dapat meningkatkan motivasi untuk berprestasi dari karyawan.
3. Perlu diadakan rotasi, mutasi maupun promosi yang merata kepada karyawan Kampus Pariwisata X agar kepuasan kerja karyawan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmojo. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*. 5 (2), 113-128.
- Dewi, Silvy Yuliani. 2016. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Kerata Api Indonesia (Persero) Unit Pelaksana Teknis Balai Yasa Manggarai. *Jurnal Eksekutif*. 13 (2), 286-304.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, cetakan kesembilan belas. Bumi Aksara: Jakarta.
- Mangkunegara, A.A.P. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. RefikaAditama: Bandung.
- Priyatno, Duwi. 2014. *SPSS 22 pengolahan data terpraktis*. Andi: Yogyakarta.
- Rees, Erik. 2001. Seven Principles of Transformational Leadership: Creating A Synergy of Energy. Online: cicministry.org
- Risambessy, at al. 2011. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, burnout terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 9 (31), 840-851.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Remaja Rosda Karya: Bandung.
- Rivai, Abdul dan Guswandi. 2016. *Modul Metodologi Penelitian Bisnis*. Universitas Krisnadwipayana: Jakarta.
- Robbins, Stephen & Judge Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat: Jakarta
- Satriowati, et al. 2016. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Laundry Elephant King. *Journal of Management*, 2 (2), 1-12.
- Suwatno dan Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta: Bandung.
- Siregar, Sofyan. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Kencana: Jakarta.
- Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana: Jakarta.
- Thamrin. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance.

*International Journal of Innovation,
Management and Technology.* 3(5),
266-572

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja.*
Rajawali Pers: Jakarta.

Wirawan. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber
Daya Manusia : Teori Aplikasi dan
Penelitian.* Salemba Empat: Jakarta.

Yulk, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam
organisasi.* Indeks: Jakarta.