

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA APARTEMEN PAVILION JAKARTA

Bonifasius M.H Nainggolan
STIE Pariwisata Internasional (STEIN)

Efendi
STIE Pariwisata Internasional (STEIN)

Yosi Anita Adveni
STIE Pariwisata Internasional (STEIN)

ABSTRACT

This study aims to determine the effects of transformational leadership style, work motivation and job satisfaction to job performance at Apartemen Pavilion Jakarta. This study used primary data obtained from the questionnaire by purposive sampling method. Samples of data were obtained from 150 respondents consisting of staff of Apartemen Pavilion Jakarta. The variables in this study were transformational leadership style (X_1), work motivation (X_2), job satisfaction (X_3), and job performance (Y). The analysis by quantitative and descriptive method. The quantitative using multiple linear regression analysis. The results showed that Transformational leadership style, work motivation and job satisfaction provide a significant effect on job performance at Apartemen Pavilion Jakarta.

Keywords: *transformational leadership style, work motivation, job satisfaction, job performance.*

Latar Belakang

Pada perkembangan industri yang sangat cepat saat ini, setiap organisasi baik yang bergerak di bidang bisnis dan jasa harus meningkatkan daya saingnya. Organisasi bisnis bisa sukses dan tetap eksis serta bertahan hidup (*survive*) apabila memiliki kemampuan kompetitif atau memiliki daya saing tinggi, sehingga mampu bersaing baik dalam kancah domestik maupun global (Tucunan, Suparta dan Riana, 2014). Setiap perusahaan yang bergerak di bidang jasa pasti mempunyai tujuan memuaskan pelanggannya. Kepuasan pelanggan adalah hal yang paling penting karena dengan tercapainya kepuasan pelanggan maka kelangsungan hidup perusahaan akan tetap terjaga. Untuk mencapai kepuasan pelanggan salah satu komponen penunjangnya adalah kinerja karyawan yang baik. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya

(Potu, 2013). Semangat staf yang lebih baik yang mengarah pada peningkatan kinerja dan peningkatan itikad baik akan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan dan membantu dalam memenuhi tujuan yang ditetapkan organisasi (Mullins, 2005).

Untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan di antaranya gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang baik, di mana pemimpin memiliki peran yang sangat krusial. Kepemimpinan tidak terbatas pada beberapa orang dalam peran paling senior. Sebaliknya kepemimpinan adalah konsep yang didasarkan pada hubungan sosial posisi organisasi. Maka, budaya di mana praktik kepemimpinan devolusi dapat berlangsung secara efektif juga akan menjadi kritis (Turner, 2019). Banyak orang di posisi otoritas bukan pemimpin; mereka mungkin memiliki jabatan tetapi bukan substansi. Yang lain memiliki substansi, tetapi tidak memiliki jabatan. Kepemimpinan berasal dari realitas apa yang anda lakukan dan

bagaimana anda berpikir, bukan dari jabatan atau tanggung jawab anda. Kepemimpinan mekar ketika tanah dan iklim benar, tetapi benih berasal dari dalam. Jadi satu-satunya izin yang anda butuhkan untuk memulai adalah izin anda sendiri (O'Connor, 2001). Kepemimpinan itu penting untuk keberhasilan suatu perusahaan, tidak berarti bahwa seorang kepala eksekutif dapat menentukan sendiri nasib perusahaan, seperti yang disarankan oleh beberapa jurnalis dan guru kepemimpinan (Yukl & Lepsinger, 2004).

Di setiap segmen industri perhotelan, menemukan, melatih, dan mempertahankan anggota staf yang luar biasa selalu merupakan tugas yang menantang, tetapi setiap pemimpin harus bisa menguasainya (Hayes & Nanemier, 2008). Mendapatkan pemimpin yang tepat di posisi teratas merangsang organisasi untuk makmur dan berkembang (Conger & Riggio, 2007). Pemimpin yang efektif meninggalkan warisan; mereka meninggalkan jejak kaki mereka di jalan untuk diikuti orang lain.

Seorang pemimpin yang baik mengembangkan diri mereka sendiri dan mereka mengembangkan orang lain. Mereka menyatukan orang dari pada memecah belah mereka (O'Connor, 2001). Untuk menjadi sukses, para pemimpin harus memahami tantangan yang mereka hadapi dan relevansi berbagai cara untuk memenuhi tantangan ini. Model kepemimpinan yang baik dapat sangat membantu untuk meningkatkan pemahaman dan membimbing tindakan (Yukl & Lepsinger, 2004).

Ada beberapa tipe gaya kepemimpinan yang dipakai seorang pemimpin dalam menjalankan suatu organisasi, namun yang menarik untuk dibahas adalah kepemimpinan transaksional dan transformasional. Pemimpin transaksional menawarkan imbalan finansial untuk produktivitas atau menolak imbalan karena kurangnya produktivitas. Sebaliknya, pemimpin transformasional adalah mereka yang merangsang dan menginspirasi pengikut untuk mencapai

hasil yang luar biasa dan, dalam prosesnya, mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri (Bass & Riggio, 2006). Namun, Penulis ingin lebih mengenal gaya kepemimpinan transformasional yang dikatakan oleh Avolio & Bass (2002) merupakan gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang semula mereka maksudkan dan seringkali bahkan lebih dari yang mereka pikir mungkin. Pemimpin seperti itu menetapkan harapan yang lebih menantang dan biasanya mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kinerja karyawan (Ritawati, 2013; Gita & Yuniawan, 2016).

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen karyawan adalah penentu utama kinerja pekerjaan (Yukl & Lepsinger, 2004). Apabila seseorang termotivasi dalam bekerja maka karyawan cenderung memiliki sikap antusias atau semangat dalam menjalankan tugasnya. Bekerja tanpa motivasi akan membuat pekerjaan terasa berat untuk dilakukan, bekerja menjadi tanpa tujuan sehingga gairah untuk bekerja bisa menurun. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2003). Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya

(Mangkunegara, 2015). Motivasi tinggi dan keterpaduan kelompok mengarah pada efektivitas organisasi, tetapi kinerja tinggi dapat meningkatkan motivasi dan kerja tim (Buchanan & Huczynski, 2017). Motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Sriwidodo & Haryanto, 2010; Juniantara & Riana, 2015).

Selain dari kedua komponen di atas, kinerja karyawan yang baik dapat dicapai dengan tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Kepuasan kerja lebih merupakan suatu sikap, suatu keadaan internal dan dapat dikaitkan dengan perasaan pencapaian pribadi, baik kuantitatif maupun kualitatif (Mullins, 2005). Kepuasan kerja bisa meningkatkan produktivitas pekerjaan, namun apabila kepuasan kerja tidak tercapai maka akan terjadi sebaliknya. Hasil penelitian Engko (2008); membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Apartemen Pavilion merupakan apartemen yang telah berdiri lebih dari 20 tahun. Banyak karyawan yang bekerja di Apartemen Pavilion di atas 5 tahun. Tingkat kepuasan penghuni yang menetap di Apartemen Pavilion juga terbilang cukup baik, hal ini dilihat dari minimnya komplain dari penghuni yang diterima oleh manajemen. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Apartemen Pavilion, di mana penelitian yang sama secara empiris telah dilakukan para peneliti terdahulu di antaranya Mondiani (2012) dan Riyadi (2011). Adapun tujuan dari penelitian ini, antara lain:

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion.
2. Untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion.
3. Untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion.
4. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap

peningkatan kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion.

Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya (Dewi, 2012). Gaya kepemimpinan bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal (Hasibuan, 2003). Beberapa orang percaya bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada sifat dan perilaku tertentu, secara terpisah dan dalam kombinasi; orang lain percaya bahwa satu gaya kepemimpinan efektif dalam semua situasi; yang lain lagi percaya bahwa setiap situasi membutuhkan gaya kepemimpinan khusus. Tanpa praktik kepemimpinan yang efektif, menanamkan kepedulian tentang kualitas yang berfokus pada pelanggan sulit, jika bukan tidak mungkin (Gibson, Ivancevich, & Konopaske, 2011).

Bass & Riggio (2006) mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Transaksional Menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin, kolega, dan pengikut. Pertukaran ini didasarkan pada pemimpin yang berdiskusi dengan orang lain tentang apa yang diperlukan dan menentukan kondisi dan penghargaan yang akan diterima orang lain jika mereka memenuhi persyaratan tersebut.
- b. Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam beberapa hal merupakan perluasan dari gaya kepemimpinan transaksional, akan tetapi, gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kepemimpinan ke tingkat selanjutnya. Gaya kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut

yang menginspirasi untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama untuk organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikutnya melalui pembinaan dan penyediaan tantangan dan dukungan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Pada 1980-an, perilaku berorientasi perubahan tersirat dalam beberapa teori kepemimpinan kharismatik dan transformasional, tetapi masih belum secara eksplisit diakui sebagai dimensi atau metakategori yang terpisah (Yukl & Lepsinger, 2004). Kepemimpinan transformasional dalam beberapa hal merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin, kolega, dan pengikut. Pertukaran ini didasarkan pada pemimpin yang berdiskusi dengan orang lain tentang apa yang diperlukan dan menentukan kondisi dan penghargaan yang akan diterima orang lain jika mereka memenuhi persyaratan tersebut. Akan tetapi, kepemimpinan transformasional meningkatkan kepemimpinan ke tingkat selanjutnya.

Kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut yang menginspirasi untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama untuk organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikut melalui pembinaan, pembinaan, dan penyediaan tantangan dan dukungan (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang semula mereka maksudkan dan seringkali bahkan lebih dari yang mereka pikir mungkin.

Kepemimpinan transformasional menyediakan kekuatan yang lebih baik untuk memimpin kelompok kerja dan

organisasi yang kompleks saat ini, di mana pengikut tidak hanya mencari pemimpin yang menginspirasi untuk membantu membimbing mereka melalui lingkungan yang tidak pasti tetapi di mana pengikut juga ingin ditantang dan merasa diberdayakan, jika mereka ingin menjadi loyal, berkinerja tinggi (Bass & Riggio, 2006).

Pemimpin transformasional sejati meningkatkan kematangan moral orang-orang yang dipimpinya. Mereka mengubah pengikut mereka menjadi pemimpin. Mereka memperluas dan memperluas kepentingan orang-orang yang dipimpinya. Mereka memotivasi rekan, kolega, pengikut klien, dan bahkan bos mereka untuk melampaui kepentingan pribadi masing-masing demi kebaikan kelompok, organisasi atau masyarakat (Avolio & Bass, 2002).

Bass & Riggio (2006) mengatakan bahwa deskripsi komponen-komponen gaya kepemimpinan transformasional

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*). Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka. Para pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi dengan para pemimpin dan ingin meniru mereka; para pemimpin dianugerahi oleh pengikut mereka sebagai memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Dengan demikian, ada dua aspek pengaruh yang diidealkan: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya. Dua aspek ini, diukur oleh subfaktor terpisah dari *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* Kuisisioner Kepemimpinan Multifaktor dari, mewakili sifat interaksional dari pengaruh yang diidealkan keduanya diwujudkan dalam perilaku pemimpin dan dalam atribusi yang dibuat mengenai pemimpin oleh pengikut. Selain itu, para pemimpin yang memiliki banyak pengaruh yang diidealkan bersedia mengambil risiko

- dan konsisten daripada sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi.
- b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*). Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan pengikut mereka. Semangat tim terangsang. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Para pemimpin melibatkan pengikut dalam membayangkan negaranegara masa depan yang menarik; mereka menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas bahwa pengikut ingin bertemu dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.
- c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*). Pemimpin transformasional merangsang upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas dianjurkan. Tidak ada kritik publik atas kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif dikumpulkan dari pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena mereka berbeda dari ide para pemimpin.
- d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan kolega dikembangkan untuk tingkat potensi yang lebih tinggi secara berturut-turut. Pertimbangan individual dipraktikkan ketika peluang pembelajaran baru

diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan diakui. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, beberapa lebih banyak otonomi, yang lain standar lebih tegas, dan yang lain lagi struktur tugas). Pertukaran dua arah dalam komunikasi didorong, dan “manajemen dengan berjalan sekitar” ruang kerja dipraktikkan. Interaksi dengan pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin mengingat percakapan sebelumnya, sadar keprihatinan individu, dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sebagai karyawan). Pemimpin yang memperhatikan individu mendengarkan secara efektif. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk berkembang pengikutnya. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan; idealnya, pengikut tidak merasa sedang diperiksa.

Motivasi

Motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 1997). Motivasi dapat digambarkan sebagai arah dan kegigihan tindakan. Motivasi adalah penciptaan rangsangan, insentif dan lingkungan kerja yang memungkinkan orang untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Inti dari motivasi adalah memberi orang apa yang paling mereka inginkan dari pekerjaan. Sebagai imbalannya, manajer harus mengharapkan lebih banyak dalam bentuk produktivitas, kualitas, dan layanan (Mullins, 2005).

Hasibuan (2003) berpendapat bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan dan asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan di mana produktivitas kerjanya adalah perbandingan hasil (*output*) dengan masukan (*input*), dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah. Suparyadi (2015) menyimpulkan definisi motivasi yaitu dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan (*karsa*) yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan atau insentif tertentu.

Mullins (2005) mengatakan berbagai kebutuhan dan harapan di tempat kerja dapat dikategorikan dalam sejumlah cara - misalnya pembagian sederhana menjadi motif fisiologis dan sosial, atau ke dalam motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang terkait dengan penghargaan psikologis seperti kesempatan untuk menggunakan kemampuan seseorang, rasa tantangan dan prestasi, menerima penghargaan, pengakuan positif, dan perhatian. Imbalan psikologis adalah imbalan yang biasanya ditentukan oleh tindakan dan perilaku manajer. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang terkait dengan imbalan nyata seperti gaji dan tunjangan tambahan, keamanan, promosi, kontrak layanan, lingkungan kerja dan kondisi kerja. Penghargaan nyata seperti itu sering ditentukan pada tingkat organisasi dan mungkin sebagian besar di luar kendali manajer.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan memperoleh upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu

pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya. Kepuasan yang merupakan salah satu refleksi dari kinerja cipta, rasa dan karsa yang dimiliki oleh individu (Suparyadi, 2015). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang—baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif—tentang pekerjaannya (Siagian, 2016).

Mangkunegara (2015) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Siagian (2016) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dikaitkan dengan:

- a. Prestasi Kerja. Seseorang merasa “puas” dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari bahwa apa yang dicapainya sudah maksimal. Dalam situasi demikian dia berusaha berprestasi sebaik mungkin. Artinya menjadikan kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.
- b. Tingkat Kemangkiran. Seorang karyawan yang puas akan hadir di tempat tugas kecuali ada alasan yang benar-benar kuat sehingga ia mangkir. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak atau kurang puas, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja. Dengan demikian, salah satu cara yang paling efektif untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerjanya.
- c. Keinginan Pindah. Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Sebab-sebabnya bisa beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai dengan berbagai faktor lainnya. Keadaan seperti ini harus diwaspadai karena jika terjadi

- dalam skala besar, organisasi pula yang dirugikan.
- d. Usia Pekerja. Semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi.
 - e. Tingkat Jabatan. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Alasan tersebut berkaitan dengan prospek seseorang untuk dipromosikan, perencanaan karier dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.
 - f. Besar Kecilnya Organisasi. Besar kecilnya organisasi turut berpengaruh pada kepuasan kerja. Artinya, jika karena besarnya organisasi para karyawan “terbenam” dalam masa pekerja yang jumlahnya besar sehingga jati diri dan identitasnya menjadi kabur karena, misalnya, hanya dikenal dengan “nomor pegawai” atau tidak dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, solidaritas antara sesama karyawan menurun, menjalin tali persahabatan menjadi sulit, perhatian dan perlakuan pemimpin yang bersifat personal tidak terjadi, maka hal tersebut dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja diukur dari segi hasil (Simamora, 2004). Bangun (2012) mengatakan kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang

berdasarkan persyaratanpersyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Bangun (2012) mengatakan, untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama.

- a. Jumlah Pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.
- b. Kualitas Pekerjaan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
- c. Ketepatan Waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- d. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
- e. Kemampuan Kerja Sama Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Hipotesis Penelitian

Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Bass & Riggio (2006) mengatakan gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan pengikut yang menginspirasi untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama untuk organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikutnya melalui pembinaan dan penyediaan tantangan dan dukungan. Kemudian Mangkunegara (2015) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penelitian yang membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, di antaranya adalah Pane & Astuti (2009); Mondiani (2012); Lengkong & Sendow (2014); Sukmana & Sudibia (2015); Muarif, Tewal & Sendow (2015); dan Mangkunegara & Miftahuddin (2016).

H1 Ada pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 1997). Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja diukur dari segi hasil (Simamora, 2004). Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan telah dilakukan penelitian oleh beberapa peneliti, di antaranya adalah Murti & Srimulyani

(2013); Agusta & Sutanto (2013); Kasenda (2013); Larasati & Gilang (2014); Sidanti (2015); dan Timothy (2017).

H2 Ada pengaruh positif antara Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang – baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif – tentang pekerjaannya (Siagian, 2016). Bangun (2012) mengatakan kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Penelitian yang membahas tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, di antaranya adalah Widodo (2006); Mamahit (2013); Sajangbati (2013); dan Sahlan, Mekel & Trang (2015). H3 Ada pengaruh positif antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang semula mereka maksudkan dan seringkali bahkan lebih dari yang mereka pikir mungkin. Pemimpin seperti itu menetapkan harapan yang lebih menantang dan biasanya mencapai kinerja yang lebih tinggi (Avolio & Bass 2002). Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2003). Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan memperoleh upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya

(Suparyadi, 2015). Bangun (2012) mengatakan, untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama. Berdasarkan teori-teori di atas, Penulis merumuskan hipotesis:

H4 Ada pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survey, dengan melakukan pengumpulan data dengan menyebarkan angket kepada para responden, di mana dalam hal ini adalah karyawan di Apartemen Pavilion. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Apartemen Pavilion, yang terdiri dari 150 orang karyawan di luar kepala bagian, dengan rincian ada 60 orang karyawan tetap, sisanya 90 orang adalah karyawan kontrak. Sampel penelitian angket untuk uji coba diambil sebanyak 20 orang karyawan dari karyawan kontrak. Sisanya 130 kuesioner disebarkan ke karyawan lainnya. Metode penarikan sampel dilakukan dengan metode

sampel jenuh, karena seluruh karyawan menjadi responden pada penelitian ini. Dari 130 kuesioner yang disebarkan, setelah melalui proses seleksi dan editing, yang dianggap layak untuk diproses lebih lanjut ada sebanyak 100 kuesioner.

Uji coba angket dilakukan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Data angket yang telah disebarkan kemudian dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, heterokedastisitas, multikolinieritas, dan linieritas. Setelah uji asumsi klasik terpenuhi maka dilakukan penghitungan regresi linier berganda, uji F, uji t, dan Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1 yang menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari r tabel sebesar 0,444 untuk sampel sebanyak 20 orang pada taraf nyata $\alpha = 5\%$ atau sebesar 0,05. Dengan demikian r hitung lebih besar dari r tabel, sehingga pernyataan dinyatakan valid.

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Pertanyaan	Valid	Tidak Valid	Alpha Cronbach	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	9	9	0	0.920	Reliabel
Motivasi Kerja	7	7	0	0.883	Reliabel
Kepuasan Kerja	9	9	0	0.903	Reliabel
Kinerja	5	5	0	0.909	Reliabel

Sumber: Olahan Angket

Dari Tabel 1 ditemukan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan pada kuesioner penelitian ini valid dan reliabel. Dengan menggunakan sampel uji coba sebanyak 20 orang responden, uji validitas untuk membuktikan apakah kuesioner telah mengukur apa yang seharusnya diukur

berdasarkan indikator penelitian, ditemukan nilai koefisien korelasi dari setiap butir pernyataan terhadap total variabelnya seluruhnya >0.444 . Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional 0.920, Motivasi Kerja 0.883, Kepuasan Kerja 0.903, dan kinerja 0.909

menunjukkan konsistensi yang memenuhi syarat nilai Alpha Cronbach >0.6.

Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji residu dari model regresi berdistribusi normal atau tidak. Pengujian dilakukan dengan uji one sample Kolmogorov Smirnov, kriteria pengujianya sebagai berikut :

Jika nilai signifikansi > 0.05, maka data berdistribusi normal.

Jika nilai signifikansi < 0.05, maka data tidak berdistribusi normal.

Tabel 2. Uji Satu Sampel Kolmogorov-Smirnov

		1standardized Residual
N		100
Normal	Mean	0.0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	1.26421395
Most Extreme Differences	Absolute	0.085
	Positive	0.070
	Negative	-0.085
Test Statistic		0.085
Asymp. Sig. (2-tailed)		.075 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Olahan Angket

Dari hasil perhitungan data ditemukan bahwa standar deviasi data residual adalah 1.264. perbedaan nilai ekstrim positif yang terjadi dari sisaan atau residu adalah 0.070 sedangkan perbedaan negatif adalah -0.085. dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dan bantuan SPSS versi 22, pada taraf nyata pada taraf nyata $\alpha=0,05$ (5%) diperoleh nilai Kolmogorov-Smirnov uji $Z=0.085$, dengan nilai signifikansi $=0,075>0,05$. Dari hasil perhitungan tersebut terbukti data residual berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri atas dua atau lebih variabel bebas, dimana akan diukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan atau pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi. Dalam penelitian ini teknik untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah melihat dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, dan nilai *tolerance*. Apabila nilai *tolerance* mendekati 1, serta nilai VIF di sekitar angka 1 serta tidak lebih dari 10, maka tidak terjadi multikolinieritas antara variabel bebas dalam model regresi.

Tabel 3. Uji Multikolinieritas antar variabel

Model	Collinearity Statistics		Kesimpulan
	Tolerance	VIF	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.578	1.731	Non Multikolinieritas
Motivasi Kerja	0.548	1.826	Non Multikolinieritas
Kepuasan Kerja	0.563	1.777	Non Multikolinieritas

Sumber: Olahan Angket

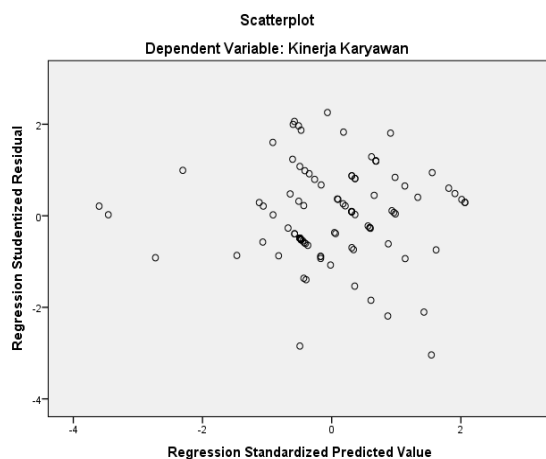
Dengan menggunakan metode Variance Inflation Factor (VIF), dengan titik batasan nilai $VIF<10$ sebagai batasan untuk memenuhi asumsi multikolinieritas, dari dua variabel bebas yang diteliti pada penelitian ini diperoleh nilai VIF seluruh variabel <10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi pelanggaran terhadap asumsi multikolinieritas atau tidak ada saling

korelasi antar variabel bebas pada penelitian ini.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mendekati

heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada Gambar 1 di bawah ini pola titik-titik menyebar tanpa membentuk pola tertentu.



Gambar 1. Diagram Pencar nilai prediksi dengan residual

Pelanggaran terhadap asumsi heteroskedastisitas dapat diketahui dengan memeriksa diagram pencar antara nilai prediksi (Zpred) dengan nilai residu dari pengamatan. Jika diagram pencar membentuk pola tertentu maka terjadi pelanggaran terhadap asumsi heteroskedastisitas. Pada Gambar 1. ditemukan bahwa diagram pencar antara nilai prediksi dengan nilai residu dari pengamatan tidak membentuk pola tertentu dan tersebar di antara nilai positif dan negatif secara merata, dengan demikian asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.

Uji Linieritas

Uji Linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel tidak bebas (Y) merupakan kombinasi linier dari variabel bebas (X) atau apakah setiap variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel tidak bebas. Pada penelitian ini uji linieritas dilakukan dengan Metode Deviation from Linierity, dengan uji t. Jika nilai signifikansi > 0.05 maka variabel bebas X memiliki hubungan yang linier dengan Y.

Tabel 4. Uji Linieritas dengan metode Deviation of Linearity

Variabel	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gaya Kepemimpinan Transformasional	39.189	16	2.449	0.897	0.575
Motivasi Kerja	38.376	15	2.558	1.009	0.454
Kepuasan Kerja	31.773	16	1.986	1.07	0.397

Sumber: Olahan Angket

Uji linieritas setiap variabel bebas, dilakukan dengan uji t. Hasil uji linieritas disajikan pada Tabel 4. Dari Tabel 4 ditemukan bahwa seluruh variabel bebas memiliki hubungan yang linier terhadap variabel tidak bebas, terbukti dari nilai signifikan hasil uji Deviation From Linierity $> 0,05$ baik untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja, artinya linieritas pada setiap variabel terpenuhi.

Regresi Linier Berganda

Dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 20, model regresi yang menunjukkan pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan disajikan pada Tabel tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5. Model Regresi Linier Berganda

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	4.588	1.398	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.079	0.039	0.172
Motivasi Kerja	0.122	0.051	0.206
Kepuasan Kerja	0.272	0.045	0.513

Sumber: Olahan Angket

Dari Tabel 5 di atas diperoleh bahwa model regresi yang menggambarkan hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah:

$$\text{Kinerja Karyawan} = 4.588 + 0,079 \text{ Gaya Kepemimpinan Transformasional} + 0.122 \text{ Motivasi Kerja} + 0.272 \text{ Kepuasan Kerja} + \epsilon.$$

- Nilai konstanta = 4.588 memberi arti bahwa kinerja karyawan memiliki skor 4.588 jika nilai variabel-variabel bebas Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja adalah nol.
- Nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0.079 memberi arti bahwa jika terjadi nilai Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 1 satuan, maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.079.

- Nilai koefisien regresi Motivasi Kerja sebesar 0.122 memberi arti jika terjadi peningkatan Motivasi Kerja sebesar 1 satuan maka akan terjadi peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0.122.
- Nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja sebesar 0.272 memberi arti jika terjadi peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 1 satuan maka akan terjadi peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0.272.

Uji Simultan *Goodness of Fit* (Kebaikan Suai) Uji F (ANOVA)

Untuk mengetahui apakah model regresi linier berganda yang dihasilkan dapat digunakan sebagai model untuk memprediksi pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Apartemen Pavilion dilakukan dengan uji F. Berikut ini akan dijelaskan pengujian masing-masing variabel seperti dibawah ini.

Tabel 6. Analisis of Variance (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	243.775	3	81.258	49.302	.000 ^b
Residual	158.225	96	1.648		
Total	402.000	99			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Olahan Angket

Dengan tingkat signifikansi pada taraf nyata diperoleh nilai signifikansi <0.05, dengan demikian diperoleh kesimpulan bahwa ditolak dan diterima pada taraf nyata tersebut, sehingga kesimpulannya adalah model regresi yang diperoleh dapat

dipergunakan untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Apartemen Pavilion. Hasil penelitian Pane & Astuti (2009); Mondiani (2012); Lengkong & Sendow (2014);

Sukmana & Sudibia (2015); Muarif, Tewel & Sendow (2015); Mangkunegara & Miftahuddin (2016); Murti & Srimulyani (2013); Agusta & Sutanto (2013); Larasati & Gilang (2014); Sidanti (2015); Timothy (2017); Widodo (2006); Mamahit (2013); Sajangbati (2013); dan Sahlan, Mekel & Trang (2015) menyatakan variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil deskripsi, Gaya Kepemimpinan Transformasional umumnya berjalan baik, karena hasil kuesioner umumnya menyatakan setuju dengan rata-rata setuju 52.78 % dan sangat setuju 41.56%. Hal ini berbanding lurus dengan Kinerja Karyawan yang menyatakan setuju dan sangat setuju dengan total rata-rata 93.60%. Bass & Riggio (2006) mengatakan kepemimpinan transformasional menyediakan kekuatan yang lebih baik untuk memimpin kelompok kerja dan organisasi yang kompleks saat ini, di mana pengikut tidak hanya mencari pemimpin yang menginspirasi untuk membantu membimbing mereka melalui lingkungan yang tidak pasti tetapi di mana pengikut juga ingin ditantang dan merasa diberdayakan, jika mereka ingin menjadi loyal, berkinerja tinggi.

Jika ditinjau dari sisi Motivasi Kerja hal yang sama terjadi. Hasil kuesioner umumnya menyatakan setuju dengan

ratarata setuju 55.29 % dan sangat setuju 31.43%. Hal ini berbanding lurus dengan Kinerja Karyawan yang menyatakan setuju dan sangat setuju dengan total rata-rata 93.60%. Hasibuan (2003) mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan dan asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan di mana produktivitas kerjanya adalah perbandingan hasil (*output*) dengan masukan (*input*), dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah.

Begitu juga dengan Kepuasan Kerja, di mana hasil kuesioner umumnya menyatakan setuju dengan rata-rata setuju 60.33 % dan sangat setuju 29.56%. Hal ini berbanding lurus dengan Kinerja Karyawan yang menyatakan setuju dan sangat setuju dengan total rata-rata 93.60%. Suparyadi (2015) mengatakan kepuasan merupakan salah satu refleksi dari kinerja cipta, rasa dan karsa yang dimiliki oleh individu. Dengan ini dapat mendukung secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Uji Parsial Variabel dengan Uji t

Tabel 7. Model Regresi Linier Berganda dan Uji t

Model	t	Sig.
(Constant)	3.281	0.001
Gaya Kepemimpinan Transformasional	2.038	0.044
Motivasi Kerja	2.386	0.019
Kepuasan Kerja	6.013	0.000

Sumber: Olahan Angket

Digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen (Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan). Dari hasil output pengolahan

data bantuan SPSS 22 dari tabel di atas, diperoleh:

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil uji t untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh nilai signifikansi 0,001, dengan

menggunakan batas signifikansi 0,05 yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian maka dapat disimpulkan ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion, di mana pengaruh tersebut positif artinya peningkatan gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan peluang peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Pane & Astuti (2009); Mondiani (2012); Lengkong & Sendow (2014); Sukmana & Sudibia (2015); Muarif, Tewal & Sendow (2015); dan Mangkunegara & Miftahuddin (2016) yang menyatakan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Bass & Riggio (2006) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menyediakan kekuatan yang lebih untuk memimpin kelompok kerja dan organisasi yang kompleks saat ini, di mana pengikut tidak hanya mencari pemimpin yang menginspirasi untuk membantu membimbing mereka melalui lingkungan yang tidak pasti tetapi di mana pengikut juga ingin ditantang dan merasa diberdayakan, jika mereka ingin menjadi loyal, berkinerja tinggi.

Dengan demikian karyawan telah memiliki kinerja yang baik dikarenakan pemimpin telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel Motivasi Kerja

Hasil uji t untuk variabel motivasi kerja diperoleh nilai signifikansi 0,019, dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian maka dapat disimpulkan ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion, di mana pengaruh tersebut positif artinya peningkatan motivasi kerja meningkatkan peluang peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan

Murti & Srimulyani (2013); Agusta & Sutanto (2013); Larasati & Gilang (2014); Sidanti (2015); dan Timothy (2017) yang menyatakan bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Jika ditinjau dari sisi motivasi kerja, responden umumnya menyatakan hal positif terkait dengan motivasi kerja pada Apartemen Pavilion, ini memberi gambaran bahwa kinerja karyawan umumnya sudah pada kategori baik.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen karyawan adalah penentu utama kinerja pekerjaan (Yukl & Lepsinger, 2004). Buchanan & Huczynski (2017) mengatakan bahwa motivasi tinggi dan keterpaduan kelompok mengarah kepada efektivitas organisasi, tetapi kinerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan kerja tim.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan yang tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Variabel Kepuasan Kerja

Hasil uji t untuk variabel kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi 0,000, dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian maka dapat disimpulkan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion, di mana pengaruh tersebut positif artinya peningkatan kepuasan kerja meningkatkan peluang peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Widodo (2006); Mamahit (2013); Sajangbati (2013); dan Sahlan, Mekel & Trang (2015) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Suparyadi (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu refleksi dari kinerja cipta, rasa dan karsa yang dimiliki oleh individu.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan umumnya responden berpendapat baik, yang beranggapan negatif relatif sedikit, bahkan tidak ada. Hal ini dimungkinkan terjadi karena dengan

tercapainya kepuasan kerja maka secara otomatis kinerja karyawan juga akan meningkat.

Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Tabel 8. Koefisien Kolerasi dan Koefisien Determinasi

Variabel	Koefisien Korelasi R	Kategori	Koefisien Determinasi	Rtabel	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.204	Lemah	4.146	0.196	Signifikan
Motivasi Kerja	0.237	Lemah	5.600	0.196	Signifikan
Kepuasan Kerja	0.523	Sedang	27.361	0.196	Signifikan
Serentak	0.779	Kuat	60.684	0.196	Signifikan

Sumber: Olahan Angket

Tabel 8 memberi informasi tentang nilai koefisien korelasi dan koefisien determinasi antara masing-masing variabel secara parsial maupun secara bersama-sama. Dengan bantuan SPSS 22 ditemukan nilai koefisien korelasi parsial variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan adalah 0.204, dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan $n-2=98$ diperoleh rtabel adalah 0.196, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier yang nyata pada kategori lemah antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan pada Apartemen Pavilion. Kemampuan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial (mandiri) untuk menjelaskan variabilitas dari Kinerja Karyawan adalah 4.146% dengan kata lain kontribusi yang diberikan oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional untuk meningkatkan Kinerja Karyawan pada Apartemen Pavilion adalah 4.146%.

Nilai koefisien korelasi parsial variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan adalah 0.237, dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan $n-2=98$ diperoleh rtabel adalah 0.195, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier yang nyata pada kategori lemah antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan pada Apartemen Pavilion. Kemampuan variabel Motivasi Kerja secara parsial (mandiri) untuk menjelaskan variabilitas dari Kinerja Karyawan adalah 5.600% dengan kata lain kontribusi yang diberikan

oleh variabel Motivasi Kerja untuk meningkatkan Kinerja Karyawan pada Apartemen Pavilion adalah 5.600%. Mullins (2005) mengatakan semangat kerja staff yang lebih baik mengarah kepada peningkatan kinerja dan peningkatan itikad baik akan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan dan membantu dalam memenuhi tujuan yang ditetapkan organisasi.

Nilai koefisien korelasi parsial variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan adalah 0.523, dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan $n-2=98$ diperoleh rtabel adalah 0.195, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier yang nyata pada kategori sedang antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan pada Apartemen Pavilion. Kemampuan variabel Kepuasan Kerja secara parsial (mandiri) untuk menjelaskan variabilitas dari Kinerja Karyawan adalah 27.361% dengan kata lain kontribusi yang diberikan oleh variabel Kepuasan Kerja untuk meningkatkan Kinerja Karyawan pada Apartemen Pavilion adalah 27.361%.

Jika dikaji secara serentak atau simultan, ditemukan bahwa nilai koefisien korelasi ketiga variabel bebas secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan 0.779, hal ini memberikan arti bahwa ada hubungan pada kategori kuat antara ketiga variabel bebas, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan (serentak) terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat

dibuktikan dengan besarnya koefisien korelasi adalah 0.779. Kemampuan ketiga variabel secara simultan untuk menjelaskan variabilitas kinerja karyawan adalah 60.684%, dengan kata lain kontribusi yang diberikan ketiga variabel bebas secara simultan terhadap variabel tidak bebas kinerja adalah 60.684%, sisanya sebesar 39.316% dipengaruhi faktor-faktor lain seperti: penghargaan, stress kerja, produktivitas dan beberapa faktor lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Setelah menyelesaikan penelitian ini, penulis menemukan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion, di mana pengaruh tersebut positif artinya peningkatan gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan peluang peningkatan kinerja karyawan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Apartemen Pavilion adalah 4.162%.
- b. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion, di mana pengaruh tersebut positif artinya peningkatan motivasi kerja meningkatkan peluang peningkatan kinerja karyawan. Kemampuan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion adalah 5.616%.
- c. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion, di mana pengaruh tersebut positif artinya peningkatan kepuasan kerja meningkatkan peluang peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion adalah 27.352%.
- d. Secara simultan, ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja

terhadap kinerja karyawan pada Apartemen Pavilion. Kemampuan ketiga variabel secara bersamaan untuk menjelaskan variabilitas dari kinerja karyawan adalah 60.684% sisanya sebesar 39.316% dipengaruhi faktor-faktor lain di antaranya adalah penghargaan, stress kerja, produktivitas dan beberapa faktor lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Saran-Saran

Beberapa saran yang akan disampaikan penulis pada penelitian ini antara lain adalah:

- a. Berdasarkan angket gaya kepemimpinan transformasional Kepala Bagian harus mempertahankan dan meningkatkan lagi teladan yang baik, memotivasi karyawan dan memberikan ide-ide dan solusi untuk setiap masalah agar kinerja karyawan tetap baik.
- b. Berdasarkan angket motivasi kerja karyawan di Apartemen Pavilion juga harus tetap ditingkatkan melalui pengakuan positif terhadap karyawan atas hasil kerjanya, memperhatikan karyawan dan memberikan penghargaan supaya kinerja karyawan tetap baik.
- c. Berdasarkan angket kepuasan kerja karyawan di Apartemen Pavilion sudah baik dan tetap harus dijaga agar kinerja karyawan semakin baik.
- d. Perlu ada penelitian lanjutan terkait dengan faktor lain yang mempengaruhi pada penelitian ini, seperti penghargaan, stress kerja, produktivitas dan berbagai faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

Daftar Pustaka

- Avolio, Bruce J. & Bernard M. Bass. 2002. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bass, Bernard M. & Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership, 2nd Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Buchanan, David A. & Andrzej A. Huczynski. 2017. *Organizational Behaviour, Ninth Edition*. United Kingdom: Prentice Hall International.
- Conger, Jay A. & Ronald E. Riggio. 2007. *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*. California: Jossey-Bass Inc.
- Gibson, James L, et al. 2012. *Organizations: Behaviour, Structure, Processes, Fourteenth Edition*, New York: McGrawHill Companies Inc.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke-21, Edisi Revisi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hayes, David K. & Jack D. Ninemeier. 2009. *Human Resources Management in the Hospitality Industry*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Ke-7*. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama.
- Mullins, Laurie J. 2005, *Management and Organisational Behaviour, Seventh Edition*. London: Licensing Agency Ltd.
- Nawawi, H. Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- O'Connor, Joseph. 2001. *Leading with NLP*. London: HarperCollins Publisher.
- Siagian, Sondang P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta 55010.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Turner, Paul. 2019. *Leadership in Healthcare*. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG.
- Yukl, Gary & Richard Lepsinger. 2004. *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, San Francisco: Jossey-Bass.

Jurnal

- Agusta, Leonardo & Eddy Madioono Sutanto. 2013. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*. AGORA Vol. 1 No. 3.
- Dewi, Sarita Permata. 2012. *Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta*. Jurnal Nominal Vol. 1 No. 1.
- Gita, Robertus & Ahyar Yuniawan. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan*. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 13: 161-170.

- Juniantara, I Wayan & I Gede Riana. 2015. *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.09. ISSN: 2337-3067.
- Kasenda, Ririvega. 2013. *Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado*. Jurnal EMBA. Vol. 1 No. 3: Hal. 853-859.
- Larasati, Sindi & Alini Gilang. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)*. Jurnal Manajemen dan Organisasi. Vol. V No. 3: 200-213.
- Mamahit, Rendry. 2013. *Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di badan Penanggulangan Bencana Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal EMBA. Vol. 1 No. 4: Hal. 936-945.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu & Miftahuddin, 2016. *The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance*. Universal Journal of Management 4(4): 189-195.
- Mondiani, Tria. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang*. Jurnal Administrasi Bisnis Volume I No. 1.
- Muarif, Munazar R, Bernhard Tewal & Greis M. Sendow. 2015. *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Manado*. Jurnal EMBA. Vol. 3 No. 3. Hal: 363-372. ISSN: 2303-11.
- Murti, Harry & Veronika Agustini Srimulyani. 2013. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun*. Jurnal Riset Manajemen dan Akutansi. Vol. 1.
- Pane, Jagarin & Sih Darmi Astuti. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)*. TEMA. Vol. 6 Edisi 1. Hal: 67-85. ISSN: 1693-9727.
- Potu, Aurelia. 2013. *Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado*. Jurnal EMBA. Vol. 1 Hal: 1208-1218.
- Ritawati, Agustina. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen (2013), Vol. 9 No. 1: 82-93.
- Riyadi, Slamet. 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 13 No. 1: 40-45.
- Sahlan, Nurul Ikhsan, Peggy A. Mekel, Irvan Trang. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut*

- Cabang Airmadidi*. Jurnal EMBA. Vol. 3 No. 1: Hal 52-62. ISSN: 2303-1174.
- Sajangbati, Ivonne A.S. 2013. *Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bitung*. Jurnal EMBA. Vol. 1 No. 4: Hal. 667678. ISSN: 2303-1174.
- Sidanti, Heny. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun*. Jurnal JIBEKA Vol. 9 No. 1: 44-53.
- Sriwidodo, Untung & Agus Budhi Haryanto. 2010. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 4 No. 1, 47-57.
- Sukmana, Endri & Gede Adyana Sudibia. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing RRI Mataram*. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 4 No.8: 2333-2349. ISSN: 2302-8912.
- Tatilu, James, Victor P.K Lengkong & Geis M. Sendow. 2014. *Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT, Sinar Galesong Pratama Manado*.Jurnal EMBA. Vol. 2 No. 1. Hal: 295-304. ISSN: 2303-1174.
- Timothy, Ivan. 2017. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. CocaCola Amatil*. Surabaya. AGORA Vol. 5 No. 1.
- Tucunan, Roy Johan Agung, Wayan Gede Supartha & I Gede Riana. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Pandawa)*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.9. ISSN: 2337-3067.
- Widodo, Untung. 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang*. Fokus Ekonomi Vol. 1 No. 2: 92-108. ISSN: 1907-6304.