

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI
HOTEL ROS IN YOGYAKARTA**

JURNAL



Disusun Oleh:

Nama : RR. Anggraeni Rahma Safarina
Nomor Mahasiswa : 15311361
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2022

**HALAMAN PENGESAHAN JURNAL
ANALISIS PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN *PERSONAL RESOURCES* TERHADAP KINERJA DENGAN VARIABEL
INTERVENING *WORK ENGAGEMENT* PADA KARYWAN
UMKM DI YOGYAKARTA**

Nama : RR. Anggraeni Rahma Safarina

Nomor Mahasiswa : 15311361

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 25 Mei 1022

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA HOTEL ROS IN YOGYAKARTA

RR. Anggraeni Rahma Safarina

Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
Rahmasafarina96@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Hotel Ros In Yogyakarta. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sampel sekaligus responden sebanyak 82 karyawan. Metode analisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, *Smart PLS v.2.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kedua, ada pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap kinerja karyawan. Ketiga, ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Keempat, ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja. Kelima, ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Keenam, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Ketujuh, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Manfaat dari penelitian ini yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, pelatihan dan kepuasan kerja.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Kepuasan Kerja, Kinerja

ANALYSIS OF THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT ROS IN HOTEL IN YOGYAKARTA

RR. Anggraeni Rahma Safarina

Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
Rahmasafarina96@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of transformational leadership and training on employee performance through job satisfaction at the Ros In Hotel in Yogyakarta. The data collection method used a questionnaire. The samples were 82 employees. The analysis method uses Structural Equation Modeling (SEM), Smart PLS v.2.0. The results showed, first, there is a significant effect of transformational leadership on employee performance. Second, there is a significant effect of training on employee performance. Third, there is a significant influence of leadership on job satisfaction. Fourth, there is a significant effect of training on job satisfaction. Fifth, there is a significant effect of job satisfaction on employee performance. Sixth, job satisfaction has been shown to mediate the relationship between transformational leadership and employee performance. Seventh, job satisfaction has been shown to mediate the relationship between training and employee performance. The benefits of this research are to improve employee performance and to find out the factors that affect employee performance in the company, especially those related to transformational leadership, training and job satisfaction.

Keywords : *Transformational Leadership, Training, Job Satisfaction, Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dengan berkembangnya sektor pariwisata yang sedang dipromosikan oleh pemerintah, berdampak pada meningkatnya jumlah wisatawan baik wisatawan asing maupun wisatawan domestik, ini menjadi peluang yang ditangkap oleh sebagian pengusaha untuk membangun tempat penginapan atau hotel untuk tempat beristirahat para turis (Kusuma, 2016). Perkembangan di sektor ini membuat tingkat persaingan di dalamnya menjadi lebih ketat yang menyebabkan tuntutan pekerjaan dari perusahaan terhadap karyawan menjadi semakin besar yang berakibat perlunya perhatian tentang pengaruh kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan atau *manager* dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan demi meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja yang akan dicapai oleh karyawan.

Sumber daya manusia yang ada didalamnya turut serta untuk dituntut agar cepat beradaptasi dengan segala keadaan di era sekarang ini. Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi serta kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu atau organisasi dan masyarakat (Schuler, 2016). Peranan sumber daya manusia bagi organisasi dapat dilihat dari produktivitas kerja dan juga kualitas kerja yang dihasilkan, maka dari itu kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan patut diperhatikan agar mampu memberikan kontribusi yang baik serta meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Pada sebuah organisasi atau perusahaan, peran kinerja karyawan memberikan dampak yang besar karena kinerja karyawan adalah hasil apa yang telah dikerjakan karyawan selama ini. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja karyawan terdiri dari kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu dari pencapaian, kehadiran, dan kerjasama tugas. menurut Sonnentag (2002) didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan untuk tujuan organisasi yang dapat ditingkatkan (diukur) dalam hal kemahiran (atau kontribusi terhadap tujuan) yang diwakili oleh tindakan atau serangkaian tindakan tertentu. Stephen Robin (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pemaparan tersebut, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas ataupun tanggung jawab menurut standar yang berlaku pada masing-masing organisasi, serta banyak hal yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari diri karyawan itu sendiri, ataupun yang dari luar diri karyawan tersebut.

Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan yang efektif salah satunya dipengaruhi oleh kemampuan

pemimpin untuk memimpin karyawannya. Peran pemimpin pada suatu organisasi merupakan peran yang paling penting karena akan menghantarkan baik buruknya kinerja para karyawan. Menurut Hasibuan (2016) pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Ghazali, *et al.*, (2016) juga mengulas bagaimana menciptakan sinergi, efektivitas dan efisiensi dengan meningkatkan pembagian sumber daya sehingga dapat semakin dimanfaatkan. Sedangkan menurut K. Chong *et al* (2016) mengulas bagaimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi pilihan desain dari pengukuran kinerja yang komprehensif. Yang berarti perlunya pendekatan perilaku untuk seorang pemimpin agar lebih dapat memahami perilaku masing – masing karyawan. Maka seorang pemimpin perlu memperlakukan karyawannya dengan baik agar tercipta kinerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi.

Pada sebuah organisasi tentunya memiliki tujuan dan harapan – harapan yang besar kepada karyawannya, namun tujuan dan harapan tersebut tidak akan berjalan dengan baik jika organisasi tidak mengedepankan kepuasan kerja pada masing – masing karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan evaluatif di mana karyawan mengekspresikan tujuan dan harapan secara kognitif kepuasan dan perasaan positif tentang pekerjaan mereka (Judge dan Kammeyer-Mueller, 2012). Dalam hal ini berarti kepuasan kerja merupakan bentuk evaluasi pada setiap individu. Hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja menurut Shuang dan Doren (2017), menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara positif dan kuat memediasi hubungan kepemimpinan dan etika. Menurut Robbins (2015) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Ini artinya kepemimpinan sebagai pengendali dan arah karyawan dalam bekerja. Maka kesimpulannya adalah bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh yang penting terhadap kepuasan kerja. Maka perlu seorang pemimpin untuk selalu dapat mengarahkan karyawannya dengan baik.

Terciptanya karyawan yang berkompeten tentu didukung dengan metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan para karyawannya. Perusahaan perlu melihat kebutuhan karyawan dan memastikannya sesuai dengan tujuan perusahaan dan individu (Kamal, Aghbary, & Atteia, 2016). Snell dan Bohlander (2019) berpendapat bahwa pelatihan merupakan upaya suatu organisasi yang dapat digunakan sebagai alat pembelajaran para anggota yang berorientasi pada kinerja jangka pendek untuk memperluas kemampuan individu dalam memegang tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan Pischke (2001) berpendapat bahwa pelatihan adalah proses berkelanjutan yang berkomitmen untuk membawa perbaikan berkelanjutan dalam kinerja organisasi. Dari sini dapat kita perjelas bahwa konten pelatihan sangat penting untuk menarik pencapaian tujuan organisasi. Yang berarti pelatihan merupakan proses input menjadi output. Kemudian dapat diartikan bahwa metode pelatihan yang menarik dan efektif sangat diperlukan karena akan mempengaruhi ketertarikan karyawan dan hasil karyawan pada kinerjanya.

Menurut Locke (1976) kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari suatu penilaian pekerjaan dan pengalaman pekerjaan seseorang. Yang berarti bahwa kepuasan berkaitan dengan keadaan emosi seorang karyawan. Keterkaitan pelatihan dengan kepuasan kinerja menurut menurut *Khair Qura-tul-aain* (2013) adalah kualitas pelatihan terkait dengan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. Studi lain seperti Zumrah dan Boyle (2015) mengatakan bahwa mengatasi kesenjangan dengan menelaah hubungan antara, kepuasan kerja dan transfer pelatihan. Jadi pelatihan akan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja maka perlu untuk memilih kegiatan-kegiatan yang tepat dalam melakukan penelitian. Kesimpulan hubungan pelatihan dengan kepuasan kerja ialah bagaimana pelatihan dapat dikemas dengan baik dan menarik dengan isi konten – kontennya, yang kemudian akan berpengaruh pada ketertarikan karyawan dengan menghasilkan kepuasan karyawan.

Kepuasan kerja pada masing – masing karyawan akan menjadi poin terpenting karena jika karyawan merasa puas dengan kerjanya tentu ia akan terus melakukan yang terbaik. Pada dasarnya, itu adalah sejauh mana orang suka atau tidak suka mereka pekerjaan ” maka kepuasan kerja akan membentuk persepsi pada masing – masing individu. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Samah *et al.*, (2017), Ghazali *et al.*, (2016) dan Zumrah and Boyle (2015) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan melalui kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Yang berarti upaya lain yang dapat dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas yaitu dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara pemimpin melakukan pendekatan dan pengawasan terhadap kinerja karyawannya. Berdasarkan penelitian oleh Valle *et al* (2014), Waris (2015) dan *Ashari et al* (2017) bahwa ada hubungan yang signifikan yaitu pelatihan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Maka pelatihan yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang seperti diharapkan dengan kepuasannya dalam bekerja dan melakukan pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak akan berjalan dengan sesuai yang diharapkan tanpa adanya pelatihan yang tepat.

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang bagaiman hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable interveningnya, yang mana objek penelitiannya akan dilakukan pada karyawan Hotel Ros In yang berada di Yogyakarta. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para pihak, khususnya bagi pimpinan ataupun manajemen hotel agar dapat mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya dengan adanya pelatihan, dengan mamahami kepemimpinan transformasional, serta kepuasan kerja karyaan.

Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

2. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan memdiiasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja?
7. Apakah kepuasan memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja?

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul Penelitian / objek Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1	<p>Ghozali <i>et al</i> (2016)</p> <p><i>Effect of Organizational Structure, Leadership and Trust on Job Performance of Employee: A Case Study on Employee at Universitas Ternama</i></p> <p>Indonesia Industri : Universitas</p> <p>Publisher : International Review of Management and Marketing</p> <p>Alat Analisis : SPSS</p> <p>Sample : 120</p>	<p><i>Job Performance, Leadership Organizational Culture, Trust</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ada pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja; • ada pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepercayaan.
2	<p>K. Chong <i>et al</i> (2016)</p> <p><i>Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance</i></p>	<p><i>transformational-leadership style, management control system, managerial performance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja manajerial.

	<p>Vietnam</p> <p>Industri : Universitas</p> <p>Publisher : Journal of Business Research</p> <p>Alat analisis: SPSS</p> <p>Sampel : 152</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional • gaya dan penggunaan sistem pengukuran kinerja Komprehensif yang komprehensif. • Ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional • gaya dan sistem penghargaan. • Ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional • penggunaan gaya dan manajer dari informasi akuntansi ruang lingkup yang luas. • Ada hubungan positif antara pengukuran kinerja yang komprehensif
--	---	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> • sistem dan sistem penghargaan.
3	<p>Samah <i>et al</i> (2017)</p> <p><i>The impact of malay transactional leadership style On employee performance; the malaysia 'pharmacy Industry perspective</i></p> <p>Malaysia</p> <p>Industri : Pharmacy Store</p> <p>Publisher : International Journal of Information, Business and Management, Vol. 9, No.2, 2017</p> <p>Alat Analisis : SPSS</p> <p>Sampel : 108</p>	<p><i>Job performance, Leadership</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transaksional Melayu dan karyawan kinerja.
4	<p>Kelidbari <i>et al</i> (2016)</p> <p><i>The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences.</i></p> <p>Iran.</p> <p>Industri: Universitas</p> <p>Publisher: Elsevier</p>	<p><i>Ethical leadership, Employee performance</i></p>	<p>kepemimpinan etis tidak menunjukkan adanya hubungan langsung dan signifikan dengan kinerja staf</p>

	<p>Alat analisis: Pierson correlation dan SPSS</p> <p>Sampel: 337</p>		
5	<p>Valle et al (2014)</p> <p><i>Training and performance: The mediating role of organizational learning</i></p> <p>Spain Industri : Perusahaan Publisher : BRQ BusinessResearchQuarterly Alat Analisis : SEM Sample : 832 Spanish companies.</p>	<p><i>Training, Performance, organizational learning</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan yang signifikan antara pembelajaran pelatihan dengan kinerja • Ada hubungan yang signifikan antara pelatihan organisasi dengan kinerja karyawan
6	<p>Ashari et al (2017)</p> <p><i>Improvement of Employees' Performance through Training Intervention in Digital Era</i></p> <p>Industri : Sekretariat Pengadilan Pajak di Kementerian Keuangan Republik Indonesia Alat Analisis : SPSS Publisher : <i>European Research Studies Journal</i> Sampel : 100</p>	<p><i>Employee Performance, Training</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intervensi pelatihan masih memiliki pengaruh positif dan masih signifikan dalam meningkatkan pencapaian kinerja karyawan.
7	<p>Waris (2015)</p> <p><i>Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company</i></p> <p>USA Industri : PT. Asuransi Bangun Askirada</p>	<p><i>Training, employee Performance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan yang positif dari pelatihan terhadap kinerja karyawan.

	<p>Publisher : Procedia - Social and Behavioral Sciences 211 (2015) 1240 – 1251 Alat analisis: SPSS Sampel : 130</p>		
8.	<p>Shuang and Doren (2017)</p> <p><i>Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi</i></p> <p>China Industri : Organisasi Publisher : Personnel Review Alat Analisis : SPSS Sampel : 388 dari 9 Organisasi</p>	<p><i>Leadership, self-efficacy, job satisfaction</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan.
9.	<p>Baah and Ampofo (2016)</p> <p><i>“Carrot and stick” leadership style Can it predict employees’ job satisfaction in a contemporary business organisation?</i></p> <p>Accra, Ghana Industri : Departemen Perusahaan Publisher : African Journal of Economic and Management Studies Alat Analisis : Avolio and Bass Sampel : 202</p>	<p><i>Leadership style Job satisfaction, Transactional leadership</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja karyawan.
10.	<p>Alonderiene and Majauskaite (2016)</p> <p><i>Leadership style and job satisfaction in higher education institutions</i></p> <p>Industri :Universitas Publisher : International Journal of Educational Management Alat Analisis : SPSS Sampel : 72</p>	<p><i>Leadership style, Job satisfaction</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang dirasakan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja fakultas. • Gaya kepemimpinan yang dirasakan yang menunjukkan perhatian untuk kepentingan pengikut memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dosen.

			<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan menunjukkan arahan dan pengendalian Perilaku memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja fakultas. • Tahun-tahun yang dihabiskan dalam pengorganisasian fakultas saat ini memiliki • dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja fakultas.
11.	<p>Qura-tul-aain Khair (2013)</p> <p><i>Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction.</i></p> <p>Pakistan Industri : business organizations employees in Pakistan Publisher : The Business & Management Sampel : 118 respondent Alat Analisis : SPSS</p>	<i>Training, Job Satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik pelatih dalam pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. • Teknik pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. • Manajemen waktu pelatihan secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. • Isi pelatihan secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. • Fasilitas pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. • Tujuan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. • Umpan balik dari pelatihan secara signifikan mempengaruhi

			kepuasan kerja karyawan.
12.	<p>Gaetani et al (2013)</p> <p><i>Training opportunities, technology acceptance and job satisfaction</i> <i>A study of Italian organizations</i></p> <p>Italia Industri : Perusahaan Umum Publisher : Journal of Workplace Learning Alat Analisis : AMOS Sampel : 497</p>	<i>Job Satisfaction, Training Opportunities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • pelatihan meningkatkan kepuasan kerja, terutama di beberapa bidang organisasi seperti area staf, perusahaan dapat mempertimbangkan ini jika mereka ingin mengurangi perputaran dan ketidakhadiran, yang juga dapat disebabkan oleh tingkat kepuasan yang rendah
13.	<p>Zumrah and Boyle (2015)</p> <p><i>The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training</i></p> <p>Australia Industri : Perusahaan Umum Publisher : Personnel Review alat analisis : SPSS sampel : 222</p>	<i>Training, Job Satisfaction.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja akan berhubungan positif dengan pelatihan. • Kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan pelatihan.
14.	<p>Sony and Mekoth (2016)</p> <p><i>The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance</i></p> <p>India Industri : Perusahaan Umum Publisher : Journal of Retailing and Consumer Services</p>	<i>Emotional intelligence, Job satisfaction, Job performance, frontline employee adaptability.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

	Alat analisis : AMOS Sampel :711		
15.	<p>Dehaghi and Rouhani (2014)</p> <p><i>Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with regards to Employees' Performance Iran</i></p> <p>Iran Industri Universitas Publisher : Procedia - Social and Behavioral Sciences</p> <p>Alat analisis : SPSS Sampel : 4,392</p>	<p><i>Effective factors, employees' performance, students' satisfaction.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan siswa dari berbagai jurusan akademik dan tahun, dengan kinerja karyawan di Islamic Azad University, cabang Mobarakeh.
16.	<p>Siengthai and Pila-Ngarm(2016)</p> <p><i>The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance</i></p> <p>Thailand</p> <p>Industri : hotel and resort industry and the banking industry Publisher : Forum for Empirical Scholarship Alat Analisis : SmartPLS Sampel : 295 sample respondent managers</p>	<p><i>Job satisfaction, Employee performance, Job redesign.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desain ulang pekerjaan secara positif terkait dengan kinerja karyawan. • Kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan. • Perancangan ulang pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berhubungan positif dengan karyawan • kinerja.

Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut Bohlander, *et al.* (2019) merupakan suatu proses mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Di mana pada saat ini juga dikenal suatu istilah *36 Human Capital Management*, yang merupakan suatu pemikiran bahwa organisasi berkompetisi melalui sumber daya manusianya. Manajemen Sumberdaya Manusia didefinisikan sebagai suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan 2 prinsip menurut (Amstrong, 2014). Pertama, Sumber Daya Manusia berarti aset paling penting yg dimiliki suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif ialah kunci keberhasilan organisasi. Kedua, kesuksesan ini mungkin dapat tercapai bila peraturan maupun kebijakan serta mekanisme yang berkaitan dengan manusia dari suatu organisasi saling berafiliasi serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, ketiga budaya serta nilai suasana organisasi dan juga perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberikan efek yang besar terhadap pencapaian yang terbaik. Keempat, MSDM berkaitan dengan integrasi, yang menjadikan semua anggota organisasi terlibat serta bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Manajemen kinerja adalah proses menciptakan lingkungan kerja di mana orang dapat melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka untuk memenuhi tujuan perusahaan. Ini adalah sistem kerja keseluruhan yang berasal dari tujuan perusahaan (Snell & Bohlander, 2019).

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Hasibuan (2016) pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Ghazali, *et al* (2016) juga mengulas bagaimana menciptakan sinergi, efektivitas dan efisiensi dengan meningkatkan pembagian sumber daya sehingga dapat semakin dimanfaatkan. Sedangkan menurut K. Chong *et al* (2016) mengulas bagaimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi pilihan desain dari pengukuran kinerja yang komprehensif. Yang berarti perlunya pendekatan perilaku untuk seorang pemimpin agar lebih dapat memahami perilaku masing – masing karyawan.

Pelatihan

Menurut Dessler (2015) Pelatihan berarti memberi karyawan baru atau yang sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pelatihan berarti menyiapkan karyawan untuk pekerjaan atau keterampilan khusus. Dalam hal ini, ia harus sempit dalam fokusnya dan untuk pekerjaan itu, daripada berorientasi pada pribadi (Itika, 2011). Sedangkan menurut Rowley dan Jacson (2011) pelatihan adalah konsep HRD yang sempit yang melibatkan kegiatan instruksional yang direncanakan khusus (seperti pelatihan tentang prosedur operasi peralatan tertentu) atau pelatihan keterampilan (seperti pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program sosialisasi kerja).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Bernhardt, Donthu, dan Kennett (2000) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi pribadi terhadap kondisi pekerjaan sekarang dan juga hasil yang timbul sebagai akibat memiliki pekerjaan. Ini juga dapat dianggap sebagai fungsi dari hubungan yang dirasakan antara apa yang seseorang inginkan dari pekerjaan seseorang dan apa yang dirasakannya sebagai penawaran (Wangenheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Penelitian lain yang dilakukan oleh Alonderiene and Majauskaite (2016) Hasil dari penelitian ini adalah Kepemimpinan yang dirasakan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja fakultas. Selain itu Gaya kepemimpinan yang dirasakan yang menunjukkan perhatian untuk kepentingan pengikut memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dosen. Gaya kepemimpinan juga akan menunjukkan arahan dan pengendalian Perilaku memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja fakultas. Menurut peneliti Shuang and Doren (2017) dengan hasil bahwa Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Dan menurut peneliti Baah and Ampofo (2016) dengan hasil Adanya hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja

Penelitian lain yang dilakukan oleh Qura-tul-aain Khair (2013) Hasil dari penelitian ini adalah Karakteristik pelatih dalam pelatihan berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja karyawan. Teknik pelatihan akan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Manajemen waktu pelatihan juga secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Isi pelatihan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Fasilitas pelatihan pun berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Serta tujuan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun menurut peneliti Gaetani *et al.*, (2013) pelatihan meningkatkan kepuasan kerja, terutama di beberapa bidang organisasi seperti area staf, perusahaan dapat mempertimbangkan ini jika mereka ingin mengurangi perputaran dan ketidakhadiran, yang juga dapat disebabkan oleh tingkat kepuasan yang rendah. Serta menurut Zumrah and Boyle (2015) pelatihan berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan pelatihan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Penelitian lain yang dilakukan oleh K. Chong *et al.*, (2016) Hasil dari penelitian ini adalah Adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja manajerial. Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional gaya dan penggunaan sistem pengukuran kinerja Komprehensif yang komprehensif. Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional gaya dan sistem penghargaan. Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional penggunaan gaya dan manajer dari informasi akuntansi ruang lingkup yang luas. Serta ada hubungan positif antara pengukuran kinerja yang komprehensif sistem dan sistem penghargaan. Menurut peneliti Ghazali *et al.*, (2016) Ada pengaruh langsung struktur organisasi pada kepercayaan; pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kinerja; pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap kepercayaan; pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja; ada efek langsung dari kepercayaan terhadap kinerja; ada pengaruh tidak langsung struktur organisasi terhadap kinerja melalui kepercayaan, dan ada pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepercayaan. Dan menurut Samah *et al.*, (2017) Pengembangan kepemimpinan diferensiasi dan integrasi praktik berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan.

H6: Diduga Kepuasan kerja memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan dan Kinerja Karyawan

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ashari *et al.*, (2017) Hasil Penelitian ini adalah Intervensi pelatihan masih memiliki pengaruh positif dan masih signifikan dalam meningkatkan pencapaian kinerja karyawan. Serta Intervensi pelatihan akan membawa manfaat bagi pengembangan karier karyawan dan kemajuan organisasi / perusahaan jika pelatihan dikelola secara sistematis dan berkelanjutan. Sedangkan menurut peneliti Valle *et al.*, (2014) hubungan langsung antara adopsi pembelajaran pelatihan dan kinerja. Dan menurut Peneliti Waris (2015) Ada hubungan yang signifikan antara Pelatihan dengan Kepuasan kinerja.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kinerja karyawan.

H7: Diduga Kepuasan kerja memediasi hubungan antara Pelatihan dan Kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Penelitian lain yang dilakukan oleh Siengthai and Pila-Ngarm (2016) hasil penelitian ini adalah Desain ulang pekerjaan secara positif terkait dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Dan Perancangan ulang pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berhubungan positif dengan karyawan kinerja. Sedangkan menurut Sony and Mekoth (2016) Penggunaan emosi akan memiliki efek positif pada kemampuan beradaptasi karyawan. Dan menurut Dehaghi and Rouhani (2014) Ada hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan siswa dari berbagai jurusan akademik dan tahun, dengan kinerja karyawan

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan pada penelitian ini adalah hubungan kausal antara variabel-variabel, yaitu mengenai ada tidaknya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini termasuk penelitian kausal komparatif yaitu penelitian dengan

karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih (Indriantoro dan Supomo, 2002). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang merupakan penekanan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka yang diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian dan selanjutnya melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Menurut Sekaran (2011) variabel adalah atribut-atribut penelitian yang akan diuji oleh peneliti. Variabel dalam penelitian ini meliputi :

1. Variabel Independen

Menurut Sekaran (2011) mendefinisikan variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat, entah secara positif maupun secara negatif. Dalam penelitian ini, variabel independen nya adalah:

- a. Kepemimpinan transformasional (X_1)
- b. Pelatihan (X_2)

2. Variabel Mediasi

Variabel *Mediasi/mediating*/antara adalah merupakan salah satu variabel penyela yang terletak di antara variabel independen dan dependen (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Z).

3. Variabel Dependen

Menurut Sekaran (2011) mendefinisikan tentang variabel terikat yaitu merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Variabel dependen adalah merupakan variabel utama yang menjadi faktor dalam investigasi di dalam penelitian, melalui analisis terhadap variabel terikat, yaitu menemukan variabel yang memengaruhinya, memungkinkan untuk menemukan jawaban atau solusi atas suatu masalah (Sekaran & Bougie, 2017). Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi menurut Sekaran (2011) adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi. Berdasarkan pengertian ini maka dapat disimpulkan bahwa populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Hotel Ros In Yogyakarta yang berjumlah sebanyak 82 orang. Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Selain itu juga diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus menunjukkan segala karakteristik populasi sehingga tercermin dalam sampel yang dipilih, dengan

kata lain sampel harus dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya atau mewakili (representatif). Sehubungan dengan jumlah populasi yang ada, penelitian ini menggunakan teknik sensus dalam pengambilan sampel. Teknik sensus adalah semua anggota populasi menjadi bagian dari sampel penelitian (Sekaran, 2011), sehingga sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan di Hotel Ros In Yogyakarta.

Metode Analisis Data

Analisis data merupakan tahap dimana dilakukan setelah melakukan pengambilan data, yang mana metode analisis data dibedakan menjadi dua (Ghozali, 2006:154), yaitu, pertama, analisis Deskriptif, yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif, kedua, analisis Statistik, yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, *range*, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi).

Penelitian ini dengan SEM (Structural Equation Model) dan dengan program PLS (partial least squares). Structural equation modeling (SEM) sebagai solusi permasalahan yang dihadapi pada analisis multivariat. Menurut Latan dan Ghozali (2015), pemodelan persamaan struktural yaitu metode multivariat dengan menggabungkan analisis faktor dan jalur. Pada analisis PLS biasanya terdapat dua sub model, yang pertama yaitu model pengukuran atau bisa disebut *outer* model yang digunakan untuk uji validitas dan uji reabilitas sedang yang kedua yaitu model struktural atau bisa disebut *inner* model yang digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk uji model prediksi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Menilai Outer Model atau Measurement Model

Pengukuran ini adalah menilai model validitas dan reliabilitas. Menurut Ghozali (2013) ada 3 kriteria dalam menilai *outer model*:

1) *Convergent Validity*

Untuk menguji validitas diskriminan menggunakan indikator refleksi, nilai crossloading harus $>0,70$. Kemudian jika akar kuadrat dari extract mean variance (AVE) $>$ korelasi antar komponen dalam model, validitas diskriminan dikatakan baik. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah $>0,50$.

2) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan menggunakan indikator refleksi, nilai cross loading $>0,70$. Jika akar kuadrat dari extract mean variance (AVE) $>$ korelasi

antar komponen dalam model, validitas diskriminan dikatakan baik. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah $>0,50$.

Hasil pengolahan analisis data untuk menilai outer model *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity* dengan menggunakan PLS dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Nilai Convergent dan Discriminant Validity (Cross Loading)

	Kep_Transf	Kepuasan	Kinerja	Pelatihan
KINJ1	0,397708	0,313335	0,663423	0,395113
KINJ10	0,365857	0,497928	0,695191	0,348750
KINJ11	0,359293	0,400744	0,708676	0,486782
KINJ12	0,208994	0,438704	0,700194	0,453706
KINJ13	0,108022	0,193643	0,661700	0,396549
KINJ14	0,244711	0,650336	0,696598	0,441575
KINJ15	0,307562	0,552385	0,727027	0,386699
KINJ2	0,323702	0,315543	0,557879	0,380799
KINJ3	0,253928	0,436789	0,691872	0,412496
KINJ4	0,431789	0,527030	0,641934	0,427675
KINJ5	0,250427	0,291943	0,749052	0,501409
KINJ6	0,033186	0,432930	0,676941	0,392403
KINJ7	0,372275	0,398309	0,794084	0,439471
KINJ8	0,194978	0,460229	0,645803	0,264972
KINJ9	0,412687	0,396239	0,750945	0,523120
KK1	0,331551	0,651432	0,602522	0,369470
KK11	0,164354	0,536541	0,207905	0,275776
KK12	0,098537	0,698717	0,454925	0,296399
KK13	0,199695	0,623671	0,176041	0,182517
KK14	0,283540	0,679533	0,376790	0,375387
KK15	0,332211	0,712172	0,399549	0,265797
KK16	0,350235	0,812078	0,489779	0,433478
KK2	0,431988	0,660938	0,393854	0,329298
KK3	0,442819	0,595184	0,548368	0,518401

KK4	0,183155	0,596512	0,229211	0,240470
KK5	0,126776	0,750546	0,498365	0,302759
KK6	0,217951	0,678028	0,293634	0,235814
KK7	0,281074	0,754847	0,409193	0,378853
KK8	0,376401	0,737072	0,461837	0,238794
KK9	0,404621	0,810216	0,506352	0,432751
KT1	0,689870	0,283516	0,285338	0,193301
KT10	0,828042	0,268584	0,358723	0,175695
KT11	0,755110	0,237958	0,287123	0,235507
KT12	0,739697	0,282723	0,303341	0,124432
KT2	0,675428	0,446787	0,335793	0,393475
KT3	0,805539	0,350522	0,308429	0,192341
KT4	0,549434	0,242270	0,314654	0,323257
KT5	0,676141	0,236630	0,165475	0,028882
KT6	0,815130	0,419926	0,361345	0,210179
KT7	0,584150	0,131080	0,234345	0,127153
KT8	0,839907	0,355341	0,336917	0,144802
KT9	0,657859	0,348142	0,298298	0,155740
PLT1	0,220184	0,300746	0,345445	0,707242
PLT11	0,163989	0,379989	0,308453	0,788671
PLT12	0,084198	0,270825	0,418388	0,516184
PLT13	0,124311	0,258598	0,381122	0,579625
PLT2	0,229573	0,396122	0,393546	0,792242
PLT3	0,142146	0,313558	0,494069	0,749169
PLT4	0,346941	0,412744	0,603653	0,837152
PLT5	0,209596	0,489328	0,411261	0,588238
PLT6	0,163989	0,379989	0,308453	0,788671
PLT7	0,286319	0,496509	0,595190	0,967012
PLT8	0,202593	0,374707	0,553803	0,878868
PLT9	0,265925	0,385683	0,560092	0,835488

Sumber: Data primer diolah, 2022

3) Composite Reliability

Rule of thumb guna menilai reliabilitas konstruk dengan *composite reliability* > 0,7 dan nilai 0,6 – 0,7 masih diterima guna penelitian yang bersifat *exploratory*. Pada tabel 2 disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 2. Composite Reliability dan Average Variance Extracted

	AVE	Composite Reliability
--	-----	-----------------------

Kep. Transf	0,523912	0,928546
Kepuasan	0,507154	0,931132
Kinerja	0,510030	0,932270
Pelatihan	0,582326	0,942075

Berdasarkan tabel 2 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan AVE diatas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Table 3 Koefisien Determinasi R-Square

	R Square
Kep_Transf	
Kepuasan	0,342410
Kinerja	0,526201
Pelatihan	

Sumber: Hasil Olah Data, 2022.

Tabel 3 di atas memberikan nilai *R Square* sebesar 0,342410 untuk konstruk kepuasan kerja yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional dan pelatihan mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja sebesar 34,24% dan selebihnya yaitu sebesar 65,76% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Nilai *R Square* juga terdapat pada kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan kepuasan kerja yaitu sebesar 0,526201. Artinya kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 52,62% dan selebihnya yaitu sebesar 47,38% dijelaskan oleh faktor lain.

3 Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*. Tabel 4 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

Table 4 Result For Inner Weight

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
Kep_Transf -> Kepuasan	0,322066	3,717026
Kep_Transf -> Kinerja	0,158633	2,240695

Kepuasan -> Kinerja	0,365469	3,179606
Pelatihan -> Kepuasan	0,407202	4,847202
Pelatihan -> Kinerja	0,380955	3,351245

Sumber: Data primer diolah, 2022

1. Pengujian Hipotesis 1

Dugaan pertama ini adalah *terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja karyawan*, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,158633 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,240695. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 80$, adalah sebesar 1,6644, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($2,240695 > 1,6644$). Hal ini dapat diartikan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis 1 yang menyatakan *diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan* terbukti.

2. Pengujian Hipotesis 2

Dugaan ini adalah *Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kinerja karyawan*, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,380955 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,351245. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 80$, adalah sebesar 1,6644, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($3,351245 > 1,6644$). Hal ini dapat diartikan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis 2 yang menyatakan *diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kinerja karyawan* terbukti.

3. Pengujian Hipotesis 3

Dugaan ini adalah *diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja*, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,322066 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,717026. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 80$, adalah sebesar 1,6644, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($3,717026 > 1,6644$). Hal ini dapat diartikan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 3 yang menyatakan *diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja* terbukti.

4. Pengujian Hipotesis 4

Dugaan ini adalah *diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja*, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,407202 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,847202. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 80$, adalah sebesar 1,6644, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($4,847202 > 1,6644$). Hal ini dapat diartikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 4 yang menyatakan *diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja* terbukti.

5. Pengujian Hipotesis 5

Dugaan ini adalah *diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan*, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,365469 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,179606. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 80$, adalah sebesar 1,6644, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($3,179606 > 1,6644$). Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 5 yang menyatakan *diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan* terbukti.

6. Pengujian Hipotesis 6

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,11771. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0,158633, kemudian diperoleh besarnya pengaruh total melalui kepuasan kerja adalah sebesar $0,158633 + 0,11771 = 0,27634$.

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh besarnya pengaruh total sebesar 27,634%, dikarenakan pengaruh ini lebih besar dari pengaruh tak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yaitu yang hanya sebesar 11,771%, maka dapat dinyatakan adanya mediasi dari kepuasan kerja yang akan menyebabkan semakin tingginya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan *diduga Kepuasan kerja memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja karyawan* terbukti.

7. Pengujian Hipotesis 7

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja menunjukkan pelatihan mempunyai pengaruh secara tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,14882. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0,380955 sehingga pengaruh total sebesar $0,380955 + 0,14882 = 0,52977$.

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh besarnya pengaruh total sebesar 52,977%, dikarenakan pengaruh ini lebih besar dari pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan yaitu yang hanya sebesar 14,882%, maka dapat dinyatakan adanya mediasi dari kepuasan kerja yang akan menyebabkan semakin tingginya pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan *diduga Kepuasan kerja memediasi hubungan antara Pelatihan dan Kinerja karyawan* terbukti.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Atasan sebaiknya melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas kepada para bawahannya dan atas juga mau mendengarkan ide/gagasan bawahannya dan pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja.
2. Perusahaan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan, karena dengan semakin puasnya karyawan dapat menjadikan karyawan bekerja dengan produktivitas yang baik sehingga berdampak pada kinerja perusahaan.
3. Menjaga kinerja karyawan yang antara lain dengan memberikan pelatihan kerja agar kedepannya karyawan dapat bekerja dengan lebih baik khususnya dalam memberikan pelayanan kepada para tamu hotel.

DAFTAR PUSTAKA

- Kusuma, S. M. (2016). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada D'Season Hotel Surabaya. Agora, 4.
- Schuler, R., & Jackson, S. E. (2016). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35–55.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Sonntag, S. (2002), *Psychological Management of Individual Performance*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi.
- Setiawan, B. M., Putrawan, I. . M., Murni, S. & Ghazali, I., 2016. Effect of *Organizational Structure, Leadership and Trust on Job Performance of Employee: A Case Study on Employee at Universitas Ternama*. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), pp. 711-721
- Nguyen, Thi Thu, Lokman Mia, Lanita Winata, dan Vincent K. Chong. 2016. “Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance.” *Journal of Business Research* 70:202–13.
- Judge, T.A. and Kammeyer-Mueller, J.D. (2012), “*Job attitudes*”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 63,pp. 341-367.

- Ren, Shuang & Chadee, Doren (2017) *Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi*, *Personnel Review*, Vol. 46, Iss. 2, 371-388
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. (2011). *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Kamal, K. B., Aghbary, M. A., & Atteia, M. (2016). E-training and Employees' Performance Practical Study on The Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain. *European Journal of Training and Development*, III.
- Bohlander, George & Scott Snell. 2019. *Principles of Human Resource Management*
- Pischke, J. (2001) Continuous training in Germany. *Journal of Population Economics*, 14 (3), 523-548.
- Locke, E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-1349.
- Khair Qura-tul-aain (2013). *Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction*, *The Business & Management Review*, Volume 3 Number 4
- Zumrah, A. . R. & Boyle, S., 2015. *The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training*. *Personnel Review*, 44(2), pp. 236-254.
- Basri, Haslina Hassan; Rashid, Intan Maizura Abd; Abashah, Aidanazima Binti; Samah, Irza Hanie Abu. "The Impact Of Malay Transactional Leadership Style On Employee Performance; The Malaysia 'Pharmacy Industry Perspective" *International Journal of Information, Business and Management; Chung-Li Vol. 9, Iss. 2*
- Amstrong, M & S. Taylor 2014, *Armstrong's Handbook of Human Resource*. Andi, Yogyakarta.

- Dessler, Gary, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14, Salemba Empat, Jakarta.
- Itika, Josephat Stephen. 2011. *Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences from Africa*. Leiden: African Studies Centre.
- Jackson Keith dan Rowley Chris. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*.
- Alonderiene Raimonda & Majauskaite Modesta (2016). *Leadership style and job satisfaction in higher education institutions*, *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 No. 1, 140-164
- Baah Dartey- Kwasi & Ampofo Emmanuel (2016). *“Carrot and stick” leadership style Can it predict employees’ job satisfaction in a contemporary business organisation?*, *Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 7 Iss. 3, 328-345
- Khair Qura-tul-aain (2013). *Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction*, *The Business & Management Review*, Volume 3 Number 4
- Mariani, M. G., Curcuruto, M. & Gaetani, I., 2013. Training opportunities, technology acceptance and job satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 25(7), pp. 455-475
- Budiningsih, I., Dinarjo, T. & Ashari, Z., 2017. *Improvement of Employees’ Performance through Training Intervention in Digital Era*. *European Research Studies Journal*, XX(4B), pp. 637-654.

- Aragón, M. I., Jiménez, D. J. & Valle, R. S., 2014. *Training and performance: The mediating role of organizational learning*. *BRQ Business Research Quarterly*, Volume 17, pp. 161-173.
- Mangkunegara, A. P & Waris, A., 2015. Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company USA. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, p. 1240-1251.
- Siengthai, S. & Pila-Ngarm, P., 2016. *The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance*. *Evidence-based HRM: a Global*, 4(2), pp. 162-180.
- Sony, M. & Mekoth, N., 2016. *The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 30, pp. 20-32.
- Dehaghi, M. R. & Rouhani, A., 2014 . *Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with regards to Employees' Performance*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 141, p. 903 – 908.
- Indriantoro, dan Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Sekaran, Uma. 2017. *Research Methods for Business : Metodologi Penelitian untuk Bisnis* Buku 2. Jakarta; Salemba Empat.
- Sekaran, Uma., 2011, *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

