

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan Hotel Aston Banua)

Didy Agus Hartanto¹⁾, Saladin Ghalib²⁾ dan Irwansyah³⁾

¹⁾Magister Ilmu Administrasi Bisnis FISIP, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin

²⁾Magister Ilmu Administrasi Bisnis FISIP, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin

³⁾Magister Ilmu Administrasi Bisnis FISIP, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin

Alamat Email : didyhartanto@gmail.com

ABSTRACT

The research objective was to determine the effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Employee Performance, Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance, Job Satisfaction on Employee Performance, Job Satisfaction as an intervening variable between Transformational Leadership and Employee Performance, and Job Satisfaction as an intervening variable between Organizational Commitments and Employee Performance.

The population of the study was all employees totaling 40 people. Data collection using a questionnaire with Likert Scale. Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results showed that Transformational Leadership has a significant influence on Job Satisfaction but does not have a significant effect on Employee Performance, Organizational Commitment has a significant effect on Job Satisfaction and Employee Performance, Job Satisfaction has a significant effect on Employee Performance, Job Satisfaction does not have a significant effect as an intervening variable between Transformational Leadership and Employee Performance, Job Satisfaction has a significant influence as an intervening variable between Organizational Commitment and Employee Performance.

Keywords : *Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance*

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hotel Aston Banua memiliki visi jauh ke depan untuk kemajuan perhotelan. Dengan tingginya persaingan di bidang perhotelan di Indonesia menuntut seluruh karyawan memberikan kinerja terbaik untuk mendapatkan hasil terbaik. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang dimiliki perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus menjadi perhatian dengan segala kebutuhannya. Untuk mendukung eksistensinya maka karyawan Hotel Aston Banua selalu didorong untuk selalu memberikan kinerja yang baik untuk

perusahaan, dimana secara kinerja ditunjukkan melalui tabel berikut.

Tabel 1.1. *Performance Appraisal* Karyawan Hotel Aston Banua

No	Tingkat Kinerja	2018	2019
1	Excellent	1	2
2	Good	15	23
3	Average	24	15
4	Below Standard	0	0
5	Unsatisfactory	0	0

Sumber : HRD Hotel Aston Banua, 2020

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai jumlah karyawan dengan kategori kinerjanya dalam *performance appraisal* pada tahun 2018 ditunjukkan bahwa karyawan masih banyak pada kinerja rata-rata dan setelah itu terlihat terjadi progress perbaikan pada tahun 2019, dimana menunjukkan 2 karyawan yang

masuk dalam kategori *Excellent*, 23 karyawan dalam kualifikasi *Good* dan 15 karyawan dalam kualifikasi *Average*. Untuk kategori *Below Standard* dan *Unsatisfactory* di tahun 2018 dan 2019 menunjukkan tidak ada karyawan yang berada pada kategori tersebut. Peningkatan kinerja juga ditunjukkan dengan adanya penghargaan yang diberikan oleh *Aston International Indonesia* kepada Hotel Aston Banua sebagai peringkat ke-tiga terbaik dalam peningkatan pendapatan selama tahun 2019.

Berdasarkan hasil observasi pada Hotel Aston Banua, peningkatan kinerja tersebut terjadi karena adanya gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan hotel, yaitu General Manager (GM) Hotel Aston Banua yang menerapkan kepemimpinan transformasional dalam mengelola SDM yang ada. Hal ini ditunjukkan dengan perlakuan GM tersebut kepada seluruh karyawan Hotel Aston Banua dengan membuka diri terhadap masukan semua karyawan dan dengan selalu memberikan perhatian, arahan, contoh, motivasi, dan bimbingan kepada karyawan sehingga dapat menyajikan pelayanan terbaik kepada para tamu hotel karena pelayanan adalah ujung tombak dari Hotel Aston Banua yang bergerak di bidang *hospitality industry*.

Hasil observasi awal juga menunjukkan bahwa kinerja yang baik dihasilkan dari adanya kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan Hotel Aston Banua. Dengan mendapatkan kepuasan dalam bekerja dan paham serta berkomitmen terhadap tujuan perusahaan maka mereka akan selalu memberikan yang terbaik dalam bekerja. Hal

ini pun tidak lepas dari gaya kepemimpinan transformasional yang sudah diterapkan sehingga karyawan merasa puas dan paham dengan tujuan perusahaan.

Pada penelitian terdahulu dimana dilakukan oleh Sanjiwani dan Suana (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Nugroho (2018) yang juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi ada beberapa penelitian yang tidak mendukung hasil penelitian-penelitian tersebut, seperti yang dinyatakan oleh Prabowo, Noermijati, dan Irawanto (2018) bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bahkan penelitian Vipraprastha dan Yuesti (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan Sudiarta (2018) juga menemukan hal yang sama bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan juga menemukan bahwa ternyata kepemimpinan transformasional malah berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dengan adanya *research gap* tersebut maka diperlukan penelitian untuk menggali lebih dalam keterkaitan dan hubungan antar variabel-variabel yang terdapat pada penelitian sebelumnya. Karena itu dengan gaya

kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang diterapkan kepada seluruh karyawan Hotel Aston Banua tersebut, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut apakah memang hal ini benar adanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan sebagaimana survey awal dan perlu dilakukan pengukuran secara kuantitatif atas hal ini. Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian dengan mengangkat judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aston Banua.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua?
2. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja pada Hotel Aston Banua?
4. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh secara signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja pada Hotel Aston Banua?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua?

6. Apakah Kepuasan Kerja memediasi antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua?
7. Apakah Kepuasan Kerja memediasi antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan, pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi antara Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.

TINJAUAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Akhtar, et al. (2015)

Akhtar, et al. (2015) melakukan penelitian berjudul *The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance*. Penelitian ini bermaksud untuk memahami dampak yang mungkin timbul dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan, dan untuk memperluas temuan penelitian ke berbagai organisasi. Penelitian ini didasarkan pada 133 kuesioner yang dipilih dari para karyawan dari bank komersial distrik Multan yang dipilih secara acak. Analisis regresi dilakukan untuk mendapatkan hasil. Hasil

penelitian mengungkapkan ada hubungan signifikan antara komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

2.1.2 Sanjiwani dan Suana (2016)

Sanjiwani dan Suana (2016) melakukan penelitian yang berjudul *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel. Responden dari penelitian ini adalah 56 karyawan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung dominan terhadap karyawan pada Bagus Hayden Hotel.

2.1.3 Nugroho (2018)

Nugroho (2018) melakukan penelitian yang berjudul *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employees' Performance With Employees' Work Satisfaction as Variable Intervening*.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening kepuasan kerja yang dilakukan di

PT.PLN (Persero) Distribusi Lampung Area Metro. Responden dari penelitian ini adalah sebesar 293 Karyawan orang. Teknik analisis data dalam penelitian dilakukan dengan metode *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan : 1) Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2). Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.1.4 Prabowo, Noermijati, dan Irawanto (2018)

Dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction* yang dilakukan di Hotel Kartika Graha Malang Indonesia terhadap 78 karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

2.1.5 Vipraprastha dan Yuesti (2018)

Penelitiannya yang berjudul *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Organization Citizen Behavior (OCB) as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)* dengan sampel 88 orang karyawan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan komitmen

organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.6 Sudiarta (2018)

Penelitian dilakukan terhadap 62 tenaga administrasi di Universitas Warmadewa Denpasar Bali dengan judul *The Effect of Transformational Leadership, Work Environment, and Organization Commitment Toward Job Satisfaction to Increase Employee' Performance*. Dari hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dan untuk kepuasan kerja sendiri memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.7 Onsardi dan Arkat (2020)

Onsardi dan Arkat meneliti hubungan antara *transformational leadership, work morale*, dan kinerja karyawan dengan judul penelitian *The Effect Of Transformational Leadership Style And Work Spirit On Employee Performance At Raffles City Hotel Bengkulu Indonesia*. Penelitian dilakukan di Raffles City Hotel Bengkulu dengan sampel 31 orang karyawan hotel tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan *work morale* juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai

sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional menggambarkan suatu proses dimana pemimpin membawa perubahan positif yang signifikan pada individu, kelompok, tim, dan organisasi (Avolio *et al.*, 1991) dengan menggunakan inspirasi, visi, dan kemampuan untuk memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka untuk tujuan kolektif.

Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan komitmen pengikut. Komitmen ini melampaui kepentingan diri sendiri dan berkembang menjadi perilaku yang bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Bass memperluas konsep kepemimpinan transformasional dengan mengidentifikasi konstruksi khusus yang terkait dengan kepemimpinan yang menginspirasi pengikut dan memperluas penggunaan kemampuan pengikut mereka. Konstruksi kepemimpinan transformasional ini terdiri dari pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual (Bass dan Avolio, 2000)

1. Individualized consideration (Pertimbangan Individual)

Adalah pemimpin transformasional yang memberi perhatian atas kebutuhan setiap pengikut dalam rangka mencapai prestasi dan perkembangan dengan bertindak menjadi pelatih dan pembimbing sehingga pengikut dan para kolega mampu mencapai potensi tertinggi mereka.

2. *Intellectual Stimulation* (Stimulus Intelektual)

Pemimpin transformasional yang merangsang pengikutnya untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan asumsi, mempelajari masalah, dan memperbaharui pendekatan-pendekatan yang sudah lama maka kreatifitas kemudian akan terbentuk. melepaskan imajinasi.

3. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pemimpin transformasional yang berperilaku dengan cara yang mampu untuk memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka dengan memberikan makna dan tantangan dalam kerja yang dilakukan oleh para pengikutnya sehingga semangat tim akan meningkat, dan timbulnya antusiasme dan optimisme.

4. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pemimpin transformasional yang berperilaku dengan cara yang membuat mereka akan dianggap sebagai model ideal bagi para pengikutnya sehingga pemimpin dikagumi, dihargai, dan dipercayai. Pengikut akan mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin tersebut dan ingin menirunya. Pemimpin akan dipandang pengikutnya sebagai pemimpin yang mempunyai kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa.

2.3 Kepuasan Kerja

Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja adalah perasaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Selain itu Nasaruddin (2001), mengemukakan

bahwa *job satisfaction may be as a pleasurable or positif emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience.*

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang didapatkan dari pekerjaan tersebut sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan.

Komponen yang dipakai dalam mengukur kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini, menggunakan komponen kepuasan kerja yang disampaikan oleh Luthans (2006), yang terdiri dari lima dimensi yaitu:

1. Kepuasan Gaji

Gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja adalah sejumlah upah/uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas apabila dibandingkan dengan orang lain di organisasi tersebut. Uang tidak hanya membantu orang mendapatkan kebutuhan dasar tetapi juga merupakan alat untuk memberikan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai gambaran dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

2. Kepuasan Pengawasan (*supervised*)

Pengawasan merupakan kemampuan perilaku penyedia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat kepada karyawan yang diukur menurut tingkat dimana penyedia berdasarkan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan

keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan karyawan.

3. Kepuasan Promosi

Promosi adalah kesempatan untuk memajukan organisasi yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki beberapa bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau berdasarkan kinerja.

4. Kepuasan Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut dapat memberikan tugas yang menarik dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab bagi kemajuan karyawan.

5. Kepuasan Rekan Kerja

Rekan kerja yang kooperatif adalah sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individu. Hal ini dikarenakan kelompok kerja memerlukan saling ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti ini akan efektif dan membuat pekerjaan akan menjadi lebih menyenangkan sehingga menimbulkan efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja,

2.4 Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2008) memandang komitmen organisasional merupakan salah satu sikap kerja karena menggambarkan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Luthans (2006) memandang komitmen organisasional sebagai sikap yang memiliki variasi definisi dan pengukuran yang luas. Komitmen paling sering didefinisikan

sebagai: (1) keinginan yang kuat untuk tetap tinggal sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras yang sesuai dengan keinginan organisasi, dan (3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai atas tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasional merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi menunjukkan perhatiannya terhadap organisasi dalam hal keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Pada intinya beberapa definisi komitmen organisasional dari beberapa ahli mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (karyawan) dimana dilakukan pengidentifikasian dirinya terhadap nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, komitmen organisasional menggunakan dimensi komitmen yaitu: (1) *Affective Commitment*, (2) *Continuance Commitment*, (3) *Normative Commitment*, yang diadopsi dari Meyer dan Allen (1991) yang telah secara ekstensif melakukan riset terhadap hal ini dan membagi komitmen tersebut kedalam bentuk :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif adalah suatu pendekatan emosional dari keterlibatan individu dalam organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional dan keterlibatan karyawan di suatu organisasi. Karyawan yang komitmen organisasionalnya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri.

2. Komitmen Kontinyu (*Continuance Commitment*)

Komitmen kontinyu adalah hasrat yang dimiliki individu untuk bertahan di organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif adalah suatu perasaan wajib bertahan dari individu di organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus mereka berikan kepada organisasi dimana tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dengan organisasi karena mereka sudah merasa cukup untuk hidupnya. Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasional yang dimilikinya.

2.5 Kinerja

Moeljono (2006) mengutip pendapat Walker menyebutkan bahwa kinerja individu merupakan hasil suatu proses perpaduan antara kapabilitas individu dengan sikap individu terhadap aspek pekerjaan dan organisasi. Dimana juga dijelaskan bahwa kinerja seorang karyawan akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana cara individu tersebut menanggapi kondisi yang mempengaruhi dalam proses

kerjanya. Mathis dan Jackson (2009) memberikan definisi kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Kinerja akan memperbandingkan antara *input* dan *output*, di mana pada akhirnya akan merefleksikan efisiensi dari *process* yang menghubungkan *input* dan *output* (Kaiser dan Ringlstetter, 2011).

Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dengan menggunakan perilaku dan kompetensi karyawan.

Kinerja karyawan yang secara umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut (Mathis dan Jackson, 2009) :

- a. Kuantitas dari hasil.
- b. Kualitas dari hasil.
- c. Ketepatan waktu dari hasil.
- d. Kehadiran.
- e. Kemampuan bekerja sama.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Sanjiwani dan Suana (2016) dalam hasil penelitiannya membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan Nugroho (2018) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Onsardi dan Arkat (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Tetapi penelitian Vipraprastha dan Yuesti (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif

terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Prabowo, Noermijati, dan Irawanto (2018) dan Sudiarta (2018) bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.6.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Nugroho (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sudiarta (2018) menyatakan pendapat yang lain bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.6.3 Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Akhtar, *et al.* (2015) menyatakan ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sanjiwani dan Suana (2016) membuktikan komitmen organisasional berpengaruh parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Nugroho (2018) juga menyatakan komitmen organisasional berpengaruh simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.

2.6.4 Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

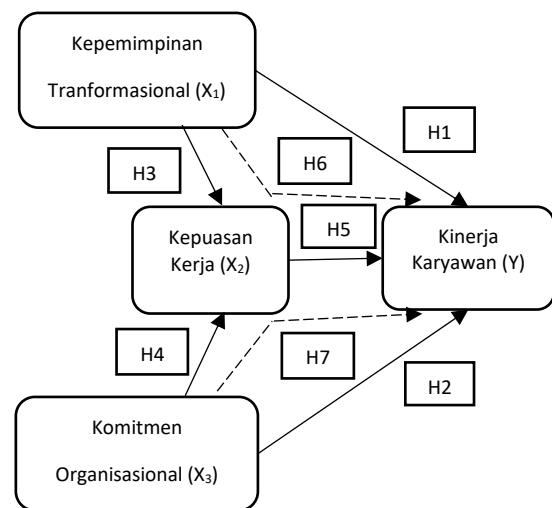
Akhtar, *et al.* (2015) mengatakan ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

2.6.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sanjiwani dan Suana (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dominan terhadap kinerja karyawan. Nugroho (2018) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.7 Model Penelitian

Gambar 2.1. Model Penelitian



2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh secara parsial dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.
- H2 : Terdapat pengaruh secara parsial dari Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.
- H3 : Terdapat pengaruh secara parsial dari Kepemimpinan Transformasional terhadap

Kepuasan Kerja pada Hotel Aston Banua.

H4 : Terdapat pengaruh secara parsial dari Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Hotel Aston Banua.

H5 : Terdapat pengaruh secara parsial dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.

H6 : Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja memediasi antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.

H7 : Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja memediasi antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Metode yang digunakan adalah survei dengan memberikan pertanyaan (kuesioner) kepada responden. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory*) dengan pendekatan survei. Penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dan pengaruhnya melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 1995). Penelitian ini dilakukan di Hotel Aston Banua, dengan alamat di Jalan Ahmad Yani Km.11,600 Provinsi Kalimantan Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Aston Banua yang berjumlah 40 orang. Teknik *sampling* yang digunakan

adalah *sampling* jenuh, dimana seluruh anggota populasi yang berjumlah 40 orang dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2010:124).

3.2 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten yang akan diteliti yaitu variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang secara rinci definisi operasional variabel masing-masing dijelaskan di bawah ini.

3.2.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah sebagai variabel independen. Kepemimpinan transformasional meliputi 4 indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Pertimbangan Individual yang diukur dengan 3 item, yaitu:
 - a. Mempertimbangkan aspirasi.
 - b. Mempertimbangkan kemampuan.
 - c. Mendidik karyawan agar berprestasi.
2. Stimulasi Intelektual yang diukur dengan 3 item, yaitu:
 - a. Menyelesaikan permasalahan secara cepat dan rasional.
 - b. Mendorong bertindak kreatif dan inovatif.
 - c. Mendorong mengembangkan ide-ide baru.
3. Motivasi Inspirasional yang diukur dengan 3 item, yaitu:
 - a. Memberikan inspirasi mencapai standar yang tinggi.

- b. Mendorong mencapai standar pada pekerjaan.
 - c. Memperlihatkan sikap optimis.
4. Pengaruh Ideal yang diukur dengan 3 item, yaitu:
- a. Mendorong memahami visi organisasi.
 - b. Menjadi *role model*.
 - c. Dipercayai.

3.2.2 Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai variabel independen. Adapun indikator dari kepuasan kerja adalah:

1. Kepuasan atas gaji yang diukur dengan 2 item, yaitu:
 - a. Kesesuaian besar gaji yang di terima di bandingkan dengan rekan kerja.
 - b. Kesesuaian antara besar gaji dengan kontribusi kepada perusahaan.
2. Kepuasan atas pengawasan yang diukur dengan 2 item, yaitu:
 - a. Puas karena selama bekerja di berikan pengawasan.
 - b. Puas atas arahan pimpinan selama bekerja.
3. Kepuasan atas promosi yang diukur dengan 3 item, yaitu:
 - a. Puas karena setiap karyawan diberikan kesempatan promosi.
 - b. Puas promosi jabatan berdasarkan kinerja.
 - c. Puas promosi jabatan berdasarkan senioritas.
4. Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri yang

diukur dengan 2 item, yaitu:

- a. Puas karena pekerjaan menarik secara personal.
 - b. Puas karena diberikan tanggung jawab atas pekerjaan.
5. Kepuasan atas rekan kerja yang diukur dengan 2 item, yaitu:
- a. Puas atas hubungan dengan rekan kerja.
 - b. Puas atas pembagian kerja sesuai keahlian.

3.2.3 Variabel Komitmen Organisasional (X_3)

Variabel ini akan diukur dengan tiga indikator, yaitu:

1. Komitmen Afektif yang diukur dengan dua item, yaitu:
 - a. Bangga terhadap perusahaan tempat bekerja
 - b. Memiliki hubungan emosional dengan perusahaan
2. Komitmen Kontinyu yang diukur dengan dua item, yaitu:
 - a. Merasa berat meninggalkan perusahaan
 - b. Merasa rugi jika meninggalkan perusahaan
3. Komitmen Normatif yang diukur dengan dua item, yaitu:
 - a. Setuju dengan tujuan perusahaan
 - b. Bersedia bekerja keras untuk perusahaan

3.2.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan pada penelitian ini adalah sebagai variabel dependen. Indikator yang ada dalam kinerja ini adalah:

1. Kualitas dari hasil yang diukur dengan 3 item, yaitu:
 - a. Kualitas kerja sesuai dengan yang ditetapkan.
 - b. Dapat menyelesaikan tugas dengan teliti.
 - c. Dapat menyelesaikan tugas dengan cepat.
2. Kuantitas dari hasil yang diukur dengan 3 item, yaitu:
 - a. Mampu menyelesaikan jumlah tugas sesuai dengan jumlah yang dibebankan.
 - b. Dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan.
 - c. Mampu menyusun rencana tugas berikutnya.
3. Ketepatan waktu dari hasil, yang diukur dengan 3 item, yaitu:
 - a. Disiplin terhadap waktu.
 - b. Dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.
 - c. Mampu menggunakan waktu yang efektif.

3.3 Teknik Penentuan Skor

Penentuan skor dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert yang biasa digunakan untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang permasalahan sosial (Sugiyono, 2003:86). Jawaban pada kuesioner akan diberi skor sebagai berikut :

1. Jawaban Sangat Sesuai diberi skor 5
2. Jawaban Sesuai diberi skor 4
3. Jawaban Netral diberi skor 3
4. Jawaban Tidak Sesuai diberi skor 2

5. Jawaban Sangat Tidak Sesuai diberi skor 1

3.4 Analisis Data

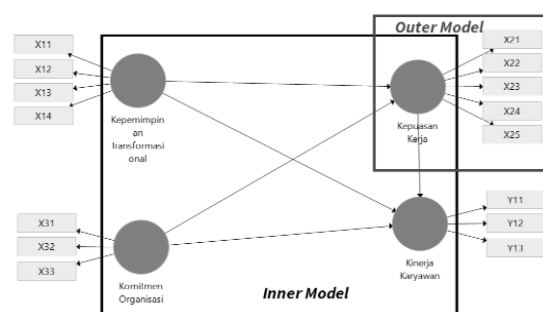
3.4.1 Analisis Partial Least Square (PLS)

Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS) (Jogiyanto dan Abdillah, 2009:11).

Pemilihan metode PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten yang dibentuk dengan model refleksif dan membentuk efek mediasi. Pada penelitian ini, seluruh variabel laten dimanifestasikan oleh indikator-indikator masing-masing.

Pada PLS, hubungan kausalitas antar variabel laten disebut sebagai *inner model* dan hubungan variabel laten dengan indikator-indikatornya disebut sebagai *outer model*. Karena setiap variabel laten pada penelitian ini tercermin dari indikator-indikatornya, maka *outer model*-nya bersifat refleksif .

Gambar 3.1. *Inner Model* dan *Outer Model* pada PLS



Pendugaan pengaruh (koefisien jalur) pada PLS menggunakan Metode Bootstrap (*Bootstrapping*) yang sangat sesuai untuk analisis dengan ukuran sampel yang kecil.

3.4.2 Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen (*convergent validity*) merujuk kepada derajat kesesuaian

antara atribut hasil pengukuran kuesioner dan konsep-konsep teoritis yang menjelaskan keberadaan indikator-indikator dari variabel tersebut.

Dari model pengukuran (*outer model*) dengan refleksif indikator, validitas konvergen dinilai berdasarkan korelasi antara variabel dan indikator (*loading*) dan diharapkan lebih besar dari 0,7, atau serendah-rendahnya lebih besar dari 0,6 (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

3.4.3 Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) merujuk kepada derajat ketidaksesuaian antara atribut-atribut yang seharusnya tidak diukur oleh alat ukur dan konsep-konsep teoretis tentang variabel tersebut.

Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah suatu variabel memiliki diskriminan yang memadai sehingga variabel tersebut dapat dikatakan memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel yang lain. Agar bersifat valid diskriminan, *Average Variance Extractor* (AVE) variabel harus lebih besar dari 0,5, yang berarti paling sedikit 50% keragaman suatu variabel dapat dijelaskan dari indikator-indikatornya, dan nilai *loading* indikator variabel tersebut harus lebih besar daripada nilai *loading* indikator tersebut pada variabel yang lain.

AVE diperoleh melalui rumus:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

di mana:

λ_i : *component loading* ke indikator

$$var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$$

(Ghozali dan Latan, 2015).

3.4.4 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner sebagai instrumen alat ukur untuk suatu variabel laten memberikan hasil yang konsisten dalam melakukan pengukuran apabila dilakukan berulang-ulang. Pengujian dapat menggunakan koefisien Composite Reliability (CR) di mana instrumen dinyatakan reliabel jika koefisien CR > 0,7.

CR diperoleh melalui rumus berikut:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \rho_c}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

di mana:

ρ_c : Composite Reliability

λ_i : *component loading* ke indikator

$$var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$$

(Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

3.4.5 Evaluasi Model

3.4.5.1 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien Determinasi (R²) digunakan untuk mengukur kesesuaian hubungan kausal antar variabel (*inner model*) yang disusun secara apriori berdasarkan teori atau literatur dengan data yang diperoleh. R² dapat menjelaskan persentase kontribusi atau kekuatan variabel-variabel eksogen dalam memberikan pengaruh terhadap variabel endogen.

Chin (1998) menyatakan jika R² berkisar di angka 0,67 atau lebih, maka kekuatan variabel-variabel eksogen dapat dikatakan kuat, jika berkisar di angka 0,33,

maka dapat dikatakan memiliki kekuatan sedang, dan jika berkisar di angka 0,19, maka dapat dikatakan memiliki kekuatan lemah.

Adapun penghitungannya menggunakan rumus:

$$R^2 = \sum_{h=1}^H \hat{\beta}_{jh} \text{cor}(X_{jh}, Y_j)$$

di mana:

$\hat{\beta}$: koefisien jalur.

$\text{cor}(X,Y)$: koefisien korelasi antara variabel eksogen dan variabel endogen.

3.4.5.2 Evaluasi Keseluruhan Model (*Goodness of Fit*)

Pengujian *Goodness of Fit* digunakan untuk menguji kesesuaian model penelitian (*inner model* dan *outer model*) yang telah disusun dengan data yang diperoleh dengan rumus berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

di mana:

\overline{AVE} : rata-rata nilai AVE

$\overline{R^2}$: rata-rata R^2

Model dinyatakan tidak sesuai terhadap data jika $GoF < 0,1$, model dinyatakan kurang sesuai terhadap data jika $0,1 \leq GoF < 0,25$, dan model dinyatakan sesuai dengan data jika $GoF \geq 0,36$ (Wetzels, Oderken-schroder & van Oppen, 2009).

3.4.6 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan dalam rangka menentukan signifikansi pengaruh antar variabel laten (koefisien jalur) baik untuk pengaruh langsung (*direct effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

Pengujian hipotesis pada PLS untuk pengaruh langsung (*direct effect*) dilakukan

menggunakan uji T (*T test*). Statistik T (*T statistics*) yang diperoleh merupakan perbandingan koefisien jalur terhadap *standard error*-nya di mana jika nilai P (*P value*) dari T tersebut lebih kecil dari 0,05, maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan, sebaliknya jika nilai P lebih besar atau sama dengan 0,05, maka dapat dinyatakan tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan.

Sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dibuktikan secara tidak langsung, dalam hal ini jika pengaruh langsung dari variabel independen ke variabel *intervening* signifikan dan pengaruh langsung variabel *intervening* terhadap variabel dependen juga signifikan, maka dikatakan pengaruh tidak langsungnya adalah signifikan. Jika salah satu dari pengaruh langsung tersebut atau keduanya tidak signifikan, maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan tidak signifikan.

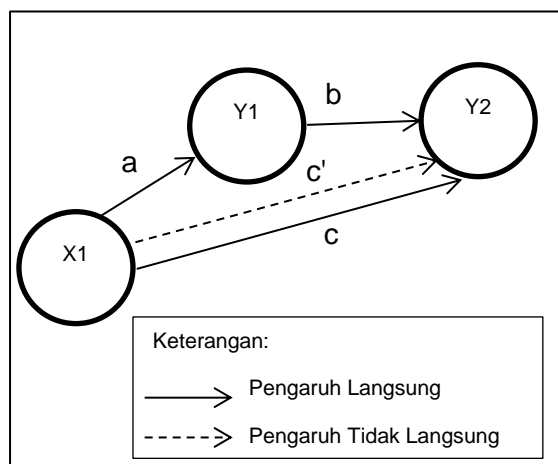
Variabel mediasi (*intervening*) merupakan variabel antara atau *mediating*, yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Model dengan variabel mediasi ada dua macam, yaitu *complete mediation* (mediasi sempurna) yang terjadi jika variabel independen tidak lagi mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen setelah mengontrol variabel mediasi, dan *partial mediation* (mediasi parsial) yang terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berkurang tetapi masih berbeda dari nol setelah mengontrol variabel mediasi.

Metode pengujian variabel mediasi yang umum digunakan adalah *Causal Steps*

(Baron and Kenny Steps) yang dipaparkan Baron dan Kenny (1986). Dengan mengacu pada Gambar 3.2 di bawah, langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Jalur c harus signifikan pada model regresi sederhana di mana X1 memprediksi Y2.
2. Jalur a harus signifikan pada model regresi sederhana di mana X1 memprediksi Y1.
3. Jalur b harus signifikan pada model regresi berganda di mana X1 dan Y1 memprediksi Y2.
4. Jika jalur c' pada model regresi berganda di mana X1 dan Y1 memprediksi Y2 tidak signifikan, maka terbentuk model mediasi sempurna. Tetapi jika jalur c' signifikan, maka terbentuk model mediasi parsial.

Gambar 3.2. Model Mediasi



HASIL DAN PEMBAHASAN

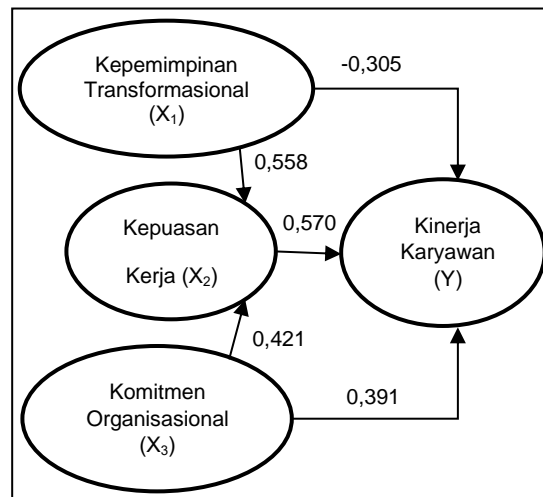
5.1 Analisis *Partial Least Squares* (PLS)

5.1.1 Analisis Awal

Hasil analisis menggunakan metode PLS memberikan hasil berupa koefisien jalur (pengaruh) antar variabel dan nilai P

sebagaimana yang ditunjukkan pada gambar dan tabel berikut:

Gambar 5.1. Koefisien Jalur (Pengaruh) Antar Variabel



Tabel 5.1. Koefisien Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Pengaruh
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kepuasan Kerja (X ₂)	0,558
Komitmen Organisasional (X ₃)	Kepuasan Kerja (X ₂)	0,421
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kinerja Karyawan (Y)	-0,305
Komitmen Organisasional (X ₃)	Kinerja Karyawan (Y)	0,391
Kepuasan Kerja (X ₂)	Kinerja Karyawan (Y)	0,570

Dan masih berdasarkan hasil analisis tersebut, diperoleh nilai korelasi antara variabel laten dan indikatornya (*loading*) sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 5.2. *Loading* dan Nilai P antara Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Loading
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Pertimbangan Individual (X _{1,1})	0,793*
	Stimulus Intelektual (X _{1,2})	0,821*
	Motivasi Inspirasional (X _{1,3})	0,794*
	Pengaruh Ideal (X _{1,4})	0,877*
Kepuasan Kerja (X ₂)	Kepuasan Gaji (X _{2,1})	0,740*
	Kepuasan Pengawasan (X _{2,2})	0,800*
	Kepuasan Promosi (X _{2,3})	0,632*
	Kepuasan Pekerjaan Itu Sendiri (X _{2,4})	0,607*
	Kepuasan Rekan Kerja (X _{2,5})	0,775*
Komitmen Organisasional (X ₃)	Komitmen Afektif (X _{3,1})	0,255
	Komitmen Kontinyu (X _{3,2})	0,917*
	Komitmen Normatif (X _{3,3})	0,745*
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Kerja (Y ₁)	0,937*
	Kuantitas Kerja (Y ₂)	0,845*
	Ketepatan Waktu dari Hasil (Y ₃)	0,751*

Keterangan: * = signifikan (*Loading* ≥ 0,6)

5.1.2 Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui apakah indikator-indikator pada variabel telah mengukur hal yang sama dengan cara memperhatikan *loading* antara variabel dengan indikator-indikatornya sebagaimana Tabel 5.2 di atas.

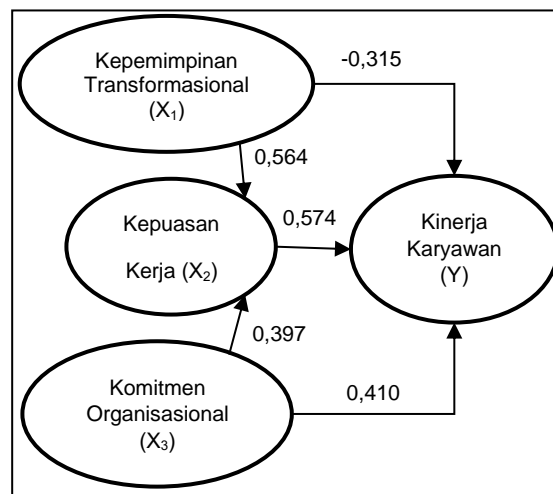
Dengan menetapkan batas *loading* terendah yang dinyatakan valid adalah 0,6, maka indikator Komitmen Afektif pada variabel Komitmen Organisasional dinyatakan tidak signifikan karena memiliki *loading* sebesar 0,255 atau dapat disimpulkan bahwa Komitmen Afektif tidak mencerminkan Komitmen Organisasional sebagaimana literatur atau pustaka yang digunakan.

Dengan demikian, Komitmen Afektif tidak dapat digunakan sebagai indikator dari Komitmen Organisasional dan tidak lagi diikutsertakan pada analisis atau pengujian selanjutnya.

5.1.3 Analisis Ulang

Analisis PLS dilaksanakan lagi tanpa mengikutsertakan indikator Komitmen Afektif pada variabel Komitmen Organisasional dan memberikan hasil berupa koefisien jalur (pengaruh) antar variabel dan nilai P sebagaimana yang ditunjukkan pada gambar dan tabel berikut:

Gambar 5.2. Koefisien Jalur (Pengaruh) Antar Variabel



Tabel 5.3. Koefisien Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Pengaruh
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kepuasan Kerja (X ₂)	0,564
Komitmen Organisasional (X ₃)	Kepuasan Kerja (X ₂)	0,397
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kinerja Karyawan (Y)	-0,315
Komitmen Organisasional (X ₃)	Kinerja Karyawan (Y)	0,410
Kepuasan Kerja (X ₂)	Kinerja Karyawan (Y)	0,574

Dan masih berdasarkan hasil analisis tersebut, diperoleh nilai korelasi antara variabel laten dan indikatornya (*loading*) sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 5.4. *Loading* dan Nilai P antara Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Loading
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Pertimbangan Individual (X _{1,1})	0,793*
	Stimulus Intelektual (X _{1,2})	0,821*
	Motivasi Inspirasional (X _{1,3})	0,794*
	Pengaruh Ideal (X _{1,4})	0,877*
Kepuasan Kerja (X ₂)	Kepuasan Gaji (X _{2,1})	0,739*
	Kepuasan Pengawasan (X _{2,2})	0,800*
	Kepuasan Promosi (X _{2,3})	0,638*
	Kepuasan Pekerjaan Itu Sendiri (X _{2,4})	0,598*
	Kepuasan Rekan Kerja (X _{2,5})	0,778*
Komitmen Organisasional (X ₃)	Komitmen Kontinyu (X _{3,2})	0,930*
	Komitmen Normatif (X _{3,3})	0,754*
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Kerja (Y ₁)	0,937*
	Kuantitas Kerja (Y ₂)	0,841*
	Ketepatan Waktu dari Hasil (Y ₃)	0,755*

Keterangan: * = signifikan (*Loading* ≥ 0,6)

Dengan tetap menggunakan batas *loading* terendah yang dinyatakan valid adalah 0,6 pada uji validitas konvergen dan berdasarkan Tabel 5.4, seluruh *loading* bernilai sama dengan atau lebih besar dari 0,6, sehingga seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

5.1.4 Uji Validitas Diskriminan

Tanpa indikator Komitmen Afektif pada variabel Komitmen Organisasional, pengujian dilanjutkan dengan uji validitas diskriminan, di mana suatu variabel akan dinyatakan valid diskriminan jika *Average Variance Extractor* (AVE) variabel tersebut lebih besar dari 0,5, yang berarti paling sedikit 50% keragaman suatu variabel dapat dijelaskan dari indikator-indikatornya. Selain itu, nilai *loading* indikator variabel tersebut harus lebih besar daripada nilai *loading* indikator tersebut pada variabel yang lain.

Berdasarkan hasil analisis, dapat dilihat nilai AVE untuk tiap-tiap variabel dan *loading* tiap indikator dengan variabelnya sebagaimana yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 5.5. *Average Variance Extractor* Variabel dan *Loading* Indikator

Variabel	AVE	Indikator	<i>Loading</i> terhadap Variabel	Lebih Besar dari <i>Loading</i> terhadap Variabel Lain?
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,675	Pertimbangan Individual (X _{1,1})	0,793	Ya
		Stimulus Intelektual (X _{1,2})	0,821	Ya
		Motivasi Inspirasional (X _{1,3})	0,794	Ya

		Pengaruh Ideal (X _{1,4})	0,877	Ya
Kepuasan Kerja (X ₂)	0,511	Kepuasan Gaji (X _{2,1})	0,739	Ya
		Kepuasan Pengawasan (X _{2,2})	0,800	Ya
		Kepuasan Promosi (X _{2,3})	0,638	Ya
		Kepuasan Pekerjaan Itu Sendiri (X _{2,4})	0,598	Ya
		Kepuasan Rekan Kerja (X _{2,5})	0,778	Ya
Komitmen Organisasional (X ₃)	0,719	Komitmen Kontinyu (X _{3,2})	0,930	Ya
		Komitmen Normatif (X _{3,3})	0,754	Ya
Kinerja Karyawan (Y)	0,717	Kualitas Kerja (Y ₁)	0,937	Ya
		Kuantitas Kerja (Y ₂)	0,841	Ya
		Ketepatan Waktu dari Hasil (Y ₃)	0,755	Ya

Dari Tabel 5.5, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator tiap variabel memang menjelaskan keragaman variabel tersebut atau tidak terdapat indikator suatu variabel yang menjelaskan keragaman variabel yang lain.

5.1.5 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner sebagai instrumen alat ukur untuk suatu variabel memberikan hasil yang konsisten dalam melakukan pengukuran apabila dilakukan berulang-ulang. Pengujian dapat menggunakan koefisien *Composite Reliability* (CR) di mana instrumen dinyatakan reliabel jika koefisien CR $\geq 0,7$. Penghitungan koefisien CR dilakukan hanya pada variabel dengan indikator-indikator

yang valid saja karena indikator yang tidak valid dapat membuat nilai koefisien menjadi rendah atau kuesioner menjadi kurang reliabel.

Hasil analisis menunjukkan koefisien CR untuk masing-masing sebagaimana tabel berikut:

Tabel 5.6. Koefisien *Composite Reliability*

Variabel	Koefisien CR	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,893	Reliabel
Komitmen Organisasional (X ₃)	0,838	Reliabel
Kepuasan Kerja (X ₂)	0,884	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,833	Reliabel

5.1.6 Evaluasi *Inner Model* (R²)

Untuk menentukan kesesuaian model penelitian yang dibuat secara apriori berdasarkan literatur terhadap data yang diperoleh pada hubungan kausalitas antar variabel (*inner model*), digunakan koefisien determinasi (R²) yang dapat menjelaskan persentase kontribusi atau kekuatan variabel-variabel eksogen dalam memberikan pengaruh terhadap variabel endogen.

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai R² variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan sebagai variabel endogen sebagaimana tabel berikut:

Tabel 5.7. Nilai R² Variabel Endogen pada Model

Variabel	Nilai R ²	Keterangan
Kepuasan Kerja (X ₂)	0,549	Kuat
Kinerja Karyawan (Y)	0,557	Kuat

Berdasarkan kriteria yang digunakan Chin (1998) di mana $R^2 = 0,67$ menyatakan bahwa variabel-variabel eksogen memiliki kekuatan pengaruh yang kuat terhadap variabel endogen, sementara $R^2 = 0,33$ menyatakan bahwa variabel-variabel eksogen memiliki kekuatan pengaruh yang sedang terhadap variabel endogen, dan berdasarkan informasi pada Tabel 5.7 di mana setiap variabel endogen memiliki nilai R^2 yang lebih mendekati 0,67 daripada 0,33, maka dapat dinyatakan bahwa:

1. Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kepuasan Kerja dengan kontribusi sebesar 54,9%. Dengan kata lain, dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik dan komitmen organisasional yang kuat, maka peluang karyawan akan merasa puas sebesar 54,9%.
2. Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Karyawan dengan kontribusi sebesar 55,7%. Dengan kata lain, dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik, komitmen organisasional yang kuat, dan rasa puas dari karyawan, maka peluang terjadinya peningkatan kinerja karyawan sebesar 55,7%.

5.1.7 Evaluasi Keseluruhan Model (*Goodness of Fit*)

Untuk menentukan kesesuaian model penelitian yang dibuat secara apriori berdasarkan literatur terhadap data yang diperoleh pada hubungan kausalitas antar variabel (*inner model*) dan antara indikator dan

model (*outer model*), digunakan nilai *Goodness of Fit* (GoF) yang menyatakan seberapa cocok model penelitian dengan data yang diperoleh.

GoF dapat diperoleh berdasarkan akar kuadrat dari rata-rata nilai AVE dikalikan dengan rata-rata nilai R^2 sebagaimana informasi tabel berikut:

Tabel 5.8. Nilai AVE, R^2 , dan GoF

Variabel	AVE	Nilai R^2
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,675	-
Komitmen Organisasional (X_3)	0,511	-
Kepuasan Kerja (X_2)	0,719	0,549
Kinerja Karyawan (Y)	0,717	0,557
Rata-Rata	0,656	0,553

Berdasarkan informasi pada Tabel 5.8 diperoleh nilai GoF sebesar 0,602, dan dengan kriteria di mana model dinyatakan tidak sesuai terhadap data jika $GoF < 0,1$, model dinyatakan kurang sesuai terhadap data jika $0,1 \leq GoF < 0,25$, dan model dinyatakan sesuai dengan data jika $GoF \geq 0,36$, maka dapat dinyatakan bahwa model penelitian memiliki kesesuaian dengan data yang diperoleh atau Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja memang merupakan variabel-variabel yang memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan kata lain, peningkatan kinerja karyawan pada Hotel Aston Banua dapat dipengaruhi oleh sikap kepemimpinan transformasional yang baik, komitmen organisasional yang kuat, dan tingkat kepuasan karyawan yang dirasakan.

5.1.8 Uji Hipotesis

5.1.8.1 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Berdasarkan hasil analisis PLS menggunakan indikator-indikator yang dinyatakan valid dan variabel-variabel yang dinyatakan reliabel, dan telah diketahui pula tingkat kesesuaian model dengan data, maka tahapan selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung pada model.

Dengan menetapkan peluang melakukan kesalahan dalam penarikan kesimpulan maksimal sebesar 0,05 ($\alpha = 0,05$), maka uji hipotesis untuk pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

H_0 : pengaruh(i) tidak signifikan ($\alpha \geq 0,05$)
; i = 1, 2, 3, 4, 5

H_1 : pengaruh(i) signifikan ($\alpha < 0,05$) ; i = 1, 2, 3, 4, 5

di mana pengaruh(i) adalah pengaruh langsung untuk setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Untuk mengetahui signifikansi tersebut, dilakukan *bootstrapping* agar diperoleh nilai *Standard Error* (SE) dari setiap koefisien jalur (pengaruh langsung) yang menentukan besaran nilai P.

Dari hasil *bootstrapping* diperoleh nilai P untuk setiap pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

Tabel 5.9. Signifikansi Pengaruh Langsung

i	Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Pengaruh(i)	Nilai P
1	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kepuasan Kerja (X ₂)	0,564*	0,000
2	Komitmen Organisasional (X ₃)	Kepuasan Kerja (X ₂)	0,397*	0,000
3	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kinerja Karyawan (Y)	-0,315	0,068
4	Komitmen Organisasional (X ₃)	Kinerja Karyawan (Y)	0,410*	0,000
5	Kepuasan Kerja (X ₂)	Kinerja Karyawan (Y)	0,574*	0,000

Keterangan: * = signifikan pada $\alpha = 0,05$

Berdasarkan Tabel 5.9, dapat dinyatakan bahwa setiap pengaruh langsung dari variabel eksogen ke variabel endogen bersifat signifikan kecuali pengaruh langsung dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

5.1.8.2 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Dengan menetapkan peluang melakukan kesalahan dalam penarikan kesimpulan maksimal sebesar 0,05 ($\alpha = 0,05$), maka uji hipotesis untuk pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

H_0 : pengaruh(j) tidak signifikan ($\alpha \geq 0,05$)
; j = 1, 2

H_1 : pengaruh(j) signifikan ($\alpha < 0,05$) ; j = 1, 2

di mana pengaruh(j) adalah pengaruh tidak langsung untuk setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Pengaruh tidak langsung merupakan hasil perkalian dari koefisien jalur variabel eksogen ke variabel *intervening* dan koefisien

jalur variabel *intervening* ke variabel endogen dengan pengujian signifikansi dilakukan dengan memperhatikan signifikansi koefisien-koefisien jalur tersebut.

Jika pengaruh langsung dari variabel eksogen ke variabel *intervening* adalah signifikan dan pengaruh langsung variabel *intervening* ke variabel endogen juga signifikan, maka dinyatakan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan. Jika salah satu dari pengaruh langsung tersebut atau keduanya tidak signifikan, maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan.

Tabel 5.10. Signifikansi Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

J	Variabel			Koefisien (Pengaruh)	
	Eksogen	<i>Intervening</i>	Endogen	Langsung	Tidak Langsung
	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	-	Kepuasan Kerja (X ₂)	0,564*	-
1	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kepuasan Kerja (X ₂)	Kinerja Karyawan (Y)	-0,315	0,324*
	Komitmen Organisasional (X ₃)	-	Kepuasan Kerja (X ₂)	0,397*	-
2	Komitmen Organisasional (X ₃)	Kepuasan Kerja (X ₂)	Kinerja Karyawan (Y)	0,410*	0,228*
	Kepuasan Kerja (X ₂)	-	Kinerja Karyawan (Y)	0,574*	-

Keterangan: * = signifikan pada α 0,05

Berdasarkan Tabel 5.10, dapat dinyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Kepuasan Kerja bersifat signifikan, dan pengaruh tidak langsung dari Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Kepuasan Kerja bersifat signifikan.

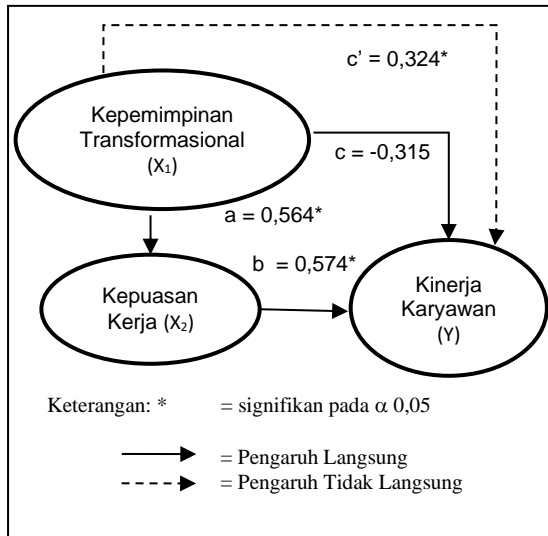
5.1.8.3 Uji Hipotesis Variabel Mediasi (*Intervening*)

Uji Mediasi pada penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* bersifat mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*).

Jika Kepemimpinan Transformasional atau Komitmen Organisasional tidak lagi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan setelah Kepuasan Kerja memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan berarti terjadi mediasi sempurna. Dan jika Kepemimpinan Transformasional atau Komitmen Organisasional masih memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan setelah Kepuasan Kerja memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan berarti terjadi mediasi parsial.

Dengan menggunakan Metode *Causal Steps*, hasil uji mediasi Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* di antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

Gambar 5.3. Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening



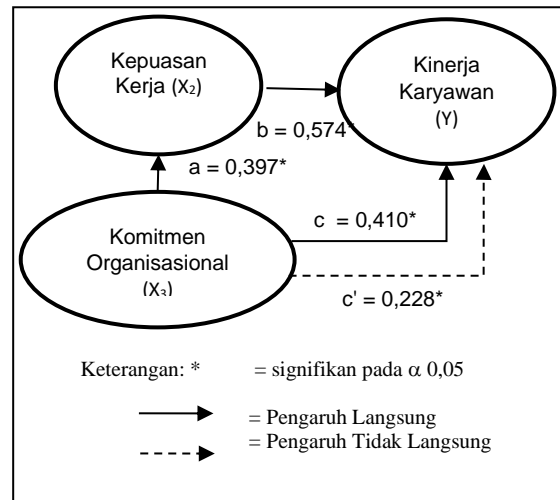
Tabel 5.11. Tahapan *Causal Steps* untuk Uji Mediasi Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Langkah	Koefisien Jalur/ Pengaruh	Keterangan
1	$c = -0,315$	Tidak Signifikan
2	$a = 0,564$	Signifikan
3	$b = 0,574$	Signifikan
4	$c' = 0,324$	Signifikan

Dari hasil di atas dapat dinyatakan tidak terbentuk model mediasi yang berarti Kepemimpinan Transformasional tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi Kepuasan Kerja.

Sementara uji mediasi Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* di antara Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

Gambar 5.4. Koefisien Jalur Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening



Tabel 5.12. Tahapan *Causal Steps* untuk Uji Mediasi Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Langkah	Koefisien Jalur/ Pengaruh	Keterangan
1	$c = 0,410$	Signifikan
2	$a = 0,397$	Signifikan
3	$b = 0,574$	Signifikan
4	$c' = 0,228$	Signifikan

Terbentuk Model Mediasi Parsial yang berarti Komitmen Organisasional dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi Kepuasan Kerja. Dan berdasarkan nilai koefisien jalur pada Gambar 5.4, Komitmen Organisasional memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap Kinerja Karyawan secara langsung daripada jika dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Berdasarkan Tabel 5.11 dan Tabel 5.12, hasil pengujian Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*, dapat dilihat pada uraian berikut:

1. Walaupun dimediasi dengan Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.
2. Dengan atau tanpa dimediasi Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua namun tanpa Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dapat memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap Kinerja Karyawan.

KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis Partial Least Square dan uji validitas yang sudah dilakukan maka atas penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.
2. Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja pada Hotel Aston Banua.

4. Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja pada Hotel Aston Banua.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.
6. Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan memediasi antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.
7. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan memediasi antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Aston Banua.

6.2 Saran

Dari hasil kesimpulan yang didapat dari penelitian ini maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan maka Kepuasan Kerja harus menjadi perhatian Hotel Aston Banua supaya Kinerja Karyawan tetap baik.
2. Komitmen Organisasional menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam peningkatan Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun dimediasi oleh Kepuasan Kerja maka hal ini dapat dijadikan titik fokus untuk memaksimalkan tingkat kinerja karyawan Hotel Aston Banua.
3. Walaupun variabel Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh

secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan tetapi Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan maka untuk itu Kepemimpinan Transformasional masih layak untuk diterapkan di Hotel Aston Banua supaya tercapai Kepuasan Kerja sehingga Kinerja Karyawan akan semakin baik.

6.3 Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki kekurangan dan keterbatasan, maka untuk penelitian selanjutnya dapat disarankan sebagai berikut:

1. Indikator Komitmen Afektif yang menjadi salah satu indikator Komitmen Organisasional, dalam penelitian ini diabaikan karena tidak menunjukkan nilai yang valid maka untuk penelitian selanjutnya dapat digali dan diperjelas lagi untuk indikator Komitmen Afektif.
2. Walaupun sebenarnya ada pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan tetapi tidak terbentuk model mediasi antar ketiga variabel tersebut sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat dicari variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Dengan terbentuknya model mediasi parsial antara Komitmen

Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja bukan merupakan satu-satunya variabel yang memediasi sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat dicari variabel lain yang dapat memediasi antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhtar, A., Durrani, B. A., & Waseef-ul-Hassan. (2015). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 17, Issue 6. Ver.II.*
- Avolio, B. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training Vol. 15 No. 4, 9-16.*
- Baron, R. M., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology 51 (6), 1173.*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire.* Redwood City: Mind Garden.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Square - Approach to Structural Equation Modeling.* Lawrence Erlbaum Associates, University of Houston.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square - Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM).* Thousand Oaks: Sage.

- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.
- Jogiyanto, & Abdillah, W. (2009). *Partil Least Square (PLS) - Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kaiser, S., & Ringlstetter, M. J. (2011). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Springer.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta, Indonesia: Andi Publisher.
- athis, R. L., & Jackson, J. (2009). *Human Resource Management*. Florence, United States: Cengage Learning, Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organizational. *Journal of Occupattional Psychology* 63 (1), 1-18.
- Moeljono, D. S. (2006). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta, Indonesia: PT. Elex Media Komputindo.
- Nasaruddin. (2001). Job Satisfaction and Organization Commitment Among The Malaysian Workforce. *Proceeding of 5' Asian Academic of Management Conference Klatang Pahang*, 270-276.
- Nugroho, A. S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.
- Onsardi, & Arkat, F. (2020). The Effect Of Transformational Leadership Style And Work Spirit On Employee Performance At Raffles City Hotel Bengkulu Indonesia. *OSF Preprints gtw9z, Center for Open Science*.
- Prabowo, T. S., Noermijati, & Irawanto, D. W. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 16 No. 1*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Sanjiwani, I. M., & Suana, I. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 2*, 1131-1159.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1995). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta, Indonesia: PT. Pustaka LP3ES.
- Sudiarta, P. (2018). The Effect of Transformational Leadership, Work Environment, and Organizational Commitment Toward Job Satisfaction to Increase Employee' Performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha Vol. 5 No. 1*.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Vipraprastha, T., & Yuesti, I. A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (at PT. Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review Vol. 9 No. 02*, 20503-20518.