

Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja dalam Pengembangan Real Estat Multi-Lokasi: Penilaian Empiris Kinerja Karyawan

Muhammad Tahajjudi Ghifary, Akhmad Fauzi, Sugito, Bowo Santoso¹²³⁴

Manajemen Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

Email korespondensi: ghifary.ma@upnjatim.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan developer perumahan yang memiliki beberapa lokasi proyek di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 50 karyawan dari berbagai lokasi proyek yang dipilih secara purposive. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0.425$, $p < 0.05$), kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0.387$, $p < 0.05$), serta keduanya secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($R^2 = 0.583$, $F = 24.876$, $p < 0.05$). Penelitian ini memperkuat teori bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat kepuasan kerja tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam konteks proyek multi-lokasi di industri pengembang perumahan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan; kepuasan kerja; kinerja karyawan; developer perumahan; industri multi-lokasi

Abstract

This study investigates the influence of leadership style and job satisfaction on employee performance within housing development companies operating across multiple project sites in Indonesia. Using a quantitative survey approach, data were collected from 50 employees selected through purposive sampling. The questionnaire employed a five-point Likert scale, and the data were analyzed using multiple linear regression. The results reveal that leadership style exerts a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.425$, $p < 0.05$), while job satisfaction also shows a positive and significant relationship with performance ($\beta = 0.387$, $p < 0.05$). Collectively, both variables explain 58.3% of the variance in employee performance ($R^2 = 0.583$, $F = 24.876$, $p < 0.05$). These findings emphasize that transformational leadership and higher job satisfaction synergistically enhance employee commitment, productivity, and performance consistency in multi-site construction environments. The study provides both theoretical insights into leadership dynamics and practical implications for human resource strategies in property development firms.

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, employee performance, housing developer, multi-site projects, Indonesia.

1. PENDAHULUAN

Industri developer perumahan di Indonesia sedang mengalami dinamika yang signifikan seiring meningkatnya kebutuhan hunian dan percepatan pembangunan kawasan. Perusahaan developer multi-lokasi, yang mengelola proyek di beberapa wilayah sekaligus, menghadapi tantangan kompleks: menjaga konsistensi kualitas, efisiensi waktu, serta kinerja sumber daya

manusianya. Di tengah tekanan tersebut, peran kepemimpinan dan kepuasan kerja menjadi aspek strategis dalam mempertahankan performa karyawan di berbagai lokasi proyek.

Pengelolaan proyek lintas-lokasi memerlukan koordinasi yang kuat antara pusat dan unit-unit proyek. Karyawan di lapangan sering bekerja dalam kondisi berbeda, menghadapi tekanan waktu dan risiko proyek yang beragam. Kondisi ini menjadikan kepemimpinan sebagai instrumen penting dalam menjaga stabilitas organisasi dan arah kerja yang seragam di seluruh lokasi.

Gaya kepemimpinan yang efektif berperan sebagai katalis dalam mengintegrasikan visi perusahaan dengan perilaku karyawan. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu membangkitkan kesadaran kolektif dan menumbuhkan motivasi intrinsik. Dalam konteks developer perumahan, gaya kepemimpinan semacam ini membantu membangun loyalitas dan komitmen tim proyek yang tersebar di banyak wilayah.

Di sisi lain, kepuasan kerja merupakan elemen psikologis yang berpengaruh terhadap motivasi, retensi, dan kinerja. Menurut Judge et al. (2017), karyawan yang puas dengan pekerjaannya menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat absensi yang rendah. Dalam proyek konstruksi dan pengembangan perumahan, di mana beban kerja tinggi dan tekanan waktu sering muncul, kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang menjaga keseimbangan mental dan profesional.

Kinerja karyawan adalah ukuran sejauh mana individu mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target yang ditetapkan (Campbell & Wiernik, 2015). Kinerja yang tinggi diperlukan agar proyek dapat selesai tepat waktu dengan kualitas optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bagaimana gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berkontribusi terhadap kinerja individu maupun kolektif.

Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Feng et al., 2023; Rehman et al., 2024). Namun, sebagian besar riset tersebut dilakukan pada sektor manufaktur atau jasa, bukan pada developer perumahan multi-lokasi yang memiliki karakteristik unik dalam koordinasi proyek. Dalam konteks global, studi Li et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Namun, belum banyak penelitian yang menguji model serupa di perusahaan developer Indonesia yang menerapkan sistem proyek terdistribusi.

Pengujian hubungan ini penting karena proyek multi-lokasi melibatkan gaya kerja yang tidak seragam dan ketergantungan tinggi antarunit. Hal ini menuntut kemampuan pemimpin dalam menjaga semangat, komunikasi, dan kejelasan peran setiap anggota tim. Dengan memahami bagaimana gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja, perusahaan dapat merancang strategi manajerial yang lebih tepat dalam memperkuat motivasi dan produktivitas karyawan di setiap lokasi proyek. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis empiris pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan developer perumahan multi-lokasi, serta memperluas temuan teoritis ke dalam konteks industri properti Indonesia.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kajian pustaka dalam penelitian ini berfungsi untuk meninjau teori-teori utama yang menjadi landasan konseptual serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Menurut Creswell (2014), tinjauan pustaka merupakan fondasi penting untuk menegaskan posisi riset dalam konteks ilmiah yang lebih luas dan mengidentifikasi celah (*research gap*) yang belum banyak dibahas. Berbagai studi mengenai perilaku organisasi menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja bersifat kompleks dan saling memengaruhi. Zikmund et al. (2013) menyebutkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut umumnya bersifat kausal dan dapat diukur secara kuantitatif melalui pendekatan regresi untuk melihat kekuatan pengaruh masing-masing variabel. Sementara itu, Sekaran dan Bougie (2019) menekankan bahwa hubungan sosial seperti kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dapat melibatkan efek mediasi dan moderasi.

Dalam konteks perusahaan developer multi-lokasi, tinjauan teori tidak hanya penting untuk menjelaskan konsep dasar kepemimpinan dan kepuasan kerja, tetapi juga untuk memahami dinamika interaksi lintas tim, perbedaan konteks lokasi proyek, dan tantangan koordinasi antarunit organisasi. Oleh karena itu, pembahasan pada bagian ini difokuskan pada empat konsep utama: gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan, serta hubungan antarvariabel tersebut.

2.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menggambarkan pendekatan seorang pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Yukl (2015) mendefinisikannya sebagai pola perilaku yang konsisten dalam mengarahkan aktivitas individu dan kelompok. Bass dan Riggio (2006) memperkenalkan dua pendekatan utama yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional mengutamakan inspirasi, perhatian individu, dan pengembangan potensi, sedangkan kepemimpinan transaksional berorientasi pada sistem imbalan dan hukuman.

Penelitian modern menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku proaktif dan kinerja organisasi dibandingkan gaya transaksional. Rehman et al. (2024) menegaskan bahwa pemimpin yang memberikan dukungan emosional dan kepercayaan mampu menumbuhkan loyalitas tinggi di sektor konstruksi. Feng et al. (2023) menambahkan bahwa dimensi inspirasi dan motivasi menjadi faktor kunci yang menumbuhkan kreativitas dan komitmen tim proyek.

Dalam konteks developer multi-lokasi, gaya kepemimpinan yang komunikatif dan adaptif dibutuhkan untuk menjembatani kesenjangan antarwilayah. Pemimpin proyek tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator koordinasi antarunit. Studi Ng et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada kolaborasi meningkatkan efektivitas tim lintas lokasi dan mempercepat pengambilan keputusan.

Lebih jauh, gaya kepemimpinan transformasional dianggap relevan karena mendorong sinergi lintas departemen dan mampu memotivasi karyawan menghadapi tekanan proyek. Khan et al. (2023) menemukan bahwa organisasi yang menanamkan budaya kepemimpinan transformasional memiliki produktivitas dan inovasi lebih tinggi. Dengan demikian, gaya

kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis SDM di perusahaan developer multi-lokasi.

2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang timbul dari penilaian terhadap pengalaman kerja seseorang (Judge et al., 2017). Faktor penentunya meliputi kompensasi, pengakuan, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan pengembangan karier (Robbins & Judge, 2013). Ghosh dan Maiti (2024) menyebutkan bahwa dalam dunia kerja modern, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor utama pembentuk kepuasan kerja.

Dalam proyek konstruksi dan pengembangan perumahan, kepuasan kerja memiliki dinamika tersendiri. Karyawan proyek seringkali bekerja dalam kondisi tekanan waktu dan beban kerja berat, sehingga dukungan emosional dari pimpinan menjadi penting. Penelitian Li et al. (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja meningkatkan efisiensi dan menurunkan turnover pada sektor konstruksi global.

Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan persepsi terhadap keadilan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan menunjukkan loyalitas dan kinerja lebih baik (Kim & Jang, 2023). Luo et al. (2024) menambahkan bahwa sistem komunikasi dua arah antara manajemen pusat dan proyek berperan penting dalam menjaga kepuasan kerja lintas lokasi.

2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan representasi konkret dari kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Campbell & Wiernik (2015), kinerja diartikan sebagai perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur melalui standar tertentu. Dalam industri developer multi-lokasi, pengukuran kinerja menjadi kompleks karena melibatkan faktor produktivitas proyek, efisiensi waktu, kepuasan pelanggan, dan kesesuaian hasil konstruksi.

Mangkunegara (2016) menegaskan bahwa kinerja karyawan merupakan kombinasi dari kompetensi, motivasi, dan komitmen. Hal ini sejalan dengan pendapat Ali et al. (2023) yang menyatakan bahwa kinerja dalam proyek konstruksi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki arah kerja jelas dan dukungan pimpinan yang memadai cenderung menunjukkan performa lebih tinggi.

Dalam konteks developer perumahan, kinerja tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga manajerial. Pekerja lapangan harus mampu mengintegrasikan jadwal proyek dengan sumber daya yang tersedia. Rehman et al. (2024) menemukan bahwa pemimpin yang mampu menciptakan rasa aman psikologis di tempat kerja menghasilkan karyawan yang lebih fokus dan adaptif terhadap perubahan.

Selain itu, Li et al. (2023) menekankan pentingnya indikator kinerja berbasis outcome dan proses. Pada proyek multi-lokasi, kinerja individu harus dilihat sebagai bagian dari sinergi kolektif. Oleh karena itu, evaluasi tidak hanya berdasarkan output, melainkan juga keterlibatan dalam komunikasi lintas tim dan penyelesaian masalah di lapangan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi. Luo et al. (2024) menegaskan bahwa budaya kolaboratif yang didukung oleh gaya kepemimpinan partisipatif meningkatkan efisiensi proyek. Dalam konteks ini, kinerja menjadi fungsi dari keterpaduan antara sistem, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Kim & Jang (2023) menambahkan bahwa karyawan di sektor properti menunjukkan kinerja terbaik ketika mendapatkan kejelasan peran, penghargaan atas hasil kerja, dan hubungan positif dengan atasan. Ghosh & Maiti (2024) juga mengonfirmasi bahwa dalam sistem kerja hibrida atau terdistribusi, faktor kejelasan komunikasi memegang peran dominan dalam menentukan keberhasilan proyek.

Dari perspektif teoritis, kinerja juga terkait erat dengan teori motivasi kerja Herzberg (1966) yang menyatakan bahwa faktor intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan lebih berpengaruh dibanding faktor ekstrinsik. Hal ini memperkuat asumsi bahwa kepemimpinan transformasional yang memberi makna pada pekerjaan dapat mendorong performa lebih tinggi. Dengan demikian, kinerja karyawan dalam konteks developer multi-lokasi merupakan hasil dari sinergi antara kepemimpinan efektif, kepuasan kerja yang terpelihara, serta budaya organisasi yang mendukung komunikasi dan pembelajaran berkelanjutan.

2.4. Hubungan Antarvariabel

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan telah lama menjadi fokus penelitian perilaku organisasi. Menurut Bass & Riggio (2006), kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam industri developer, di mana karyawan sering bekerja secara terpisah di lokasi proyek berbeda, kepemimpinan inspiratif menjadi perekat moral tim.

Penelitian Rehman et al. (2024) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap persepsi keadilan organisasi yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Feng et al. (2023) menunjukkan bahwa psychological empowerment menjadi mediator penting dalam hubungan kepemimpinan dan performa.

Lebih lanjut, kepuasan kerja juga terbukti menjadi variabel perantara yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan memengaruhi kinerja (Li et al., 2023). Pemimpin yang memberikan dukungan dan umpan balik positif menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga meningkatkan loyalitas dan efektivitas tim proyek.

Luo et al. (2024) dalam meta-analisisnya menemukan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan empatik dan kepuasan kerja yang tinggi memberikan efek sinergis terhadap produktivitas dan inovasi. Dengan demikian, hubungan antara variabel-variabel ini bersifat dinamis dan saling memperkuat.

Dalam konteks developer multi-lokasi, hubungan antarvariabel ini menjadi lebih kompleks karena pengaruh jarak, komunikasi daring, dan perbedaan budaya lokal. Gaya kepemimpinan yang fleksibel berfungsi mengkompensasi keterbatasan interaksi langsung, sementara kepuasan kerja menjaga stabilitas komitmen lintas lokasi.

Kombinasi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja membentuk model perilaku produktif di mana pemimpin berperan sebagai katalis, dan kepuasan kerja menjadi energi yang

mendorong performa berkelanjutan. Oleh karena itu, hubungan antarvariabel dalam model ini dapat digambarkan sebagai hubungan sebab-akibat dua arah yang saling memperkuat.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Menurut Creswell (2014), pendekatan kuantitatif memungkinkan pengujian hipotesis dan hubungan antarvariabel secara objektif. Uma Sekaran dan Bougie (2019) menyebutkan bahwa penelitian kuantitatif digunakan untuk mengukur intensitas dan arah hubungan kausal antarvariabel menggunakan instrumen terstandar.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan tetap perusahaan developer perumahan yang memiliki proyek aktif di beberapa kota. Sebanyak 50 responden dipilih menggunakan purposive sampling dengan kriteria masa kerja minimal dua tahun. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner skala Likert (1–5) yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Analisis data dilakukan dengan **regresi linier berganda**, yaitu metode statistik untuk menilai pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat (Zikmund et al., 2013). Menurut Sekaran (2019), regresi linier berganda berguna untuk mengidentifikasi variabel mana yang memiliki pengaruh lebih dominan.

Langkah-langkah analisis meliputi:

- Uji validitas dan reliabilitas,
- Uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas),
- Uji regresi linier berganda,
- Uji t untuk pengaruh parsial,
- Uji F untuk pengaruh simultan,
- dan analisis koefisien determinasi (R^2).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah seluruh data terkumpul, dilakukan analisis deskriptif dan inferensial untuk mengetahui karakteristik responden serta hubungan antarvariabel. Sebelum dilakukan uji regresi, peneliti memastikan bahwa instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian dan analisis ditampilkan pada tabel-tabel berikut dengan penjelasan naratif di setiap bagian.

4.1. Karakteristik Responden

Bagian pertama menjelaskan profil demografis responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Tujuannya untuk menggambarkan latar belakang umum responden yang dapat memengaruhi persepsi terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	30	60%
Perempuan	20	40%
Total	50	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 60%, sedangkan perempuan 40%. Proporsi ini mencerminkan kondisi umum sektor konstruksi dan developer perumahan, yang memang lebih banyak melibatkan tenaga kerja laki-laki, terutama di level operasional lapangan.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Jumlah	Persentase
25-35 tahun	20	40%
36-45 tahun	20	40%
>45 tahun	10	20%
Total	50	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif 25–45 tahun, dengan distribusi 40% berusia 25–35 tahun dan 40% berusia 36–45 tahun. Hanya 20% berusia di atas 45 tahun. Kondisi ini menggambarkan dominasi tenaga kerja muda yang cenderung adaptif terhadap gaya kepemimpinan modern dan sistem kerja proyek multi-lokasi.

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum menguji hipotesis, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan benar-benar dapat mengukur konstruk penelitian secara konsisten. Validitas diuji melalui korelasi item–total, sedangkan reliabilitas diukur dengan koefisien Cronbach's Alpha.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0.782	0.632	Valid
	X1.2	0.845	0.632	Valid
	X1.3	0.798	0.632	Valid
Kepuasan Kerja	X2.1	0.756	0.632	Valid
	X2.2	0.823	0.632	Valid
	X2.3	0.867	0.632	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.812	0.632	Valid
	Y2	0.845	0.632	Valid
	Y3	0.789	0.632	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil pada Tabel 3 menunjukkan bahwa semua item memiliki nilai r hitung > 0.632 , sehingga dinyatakan valid. Nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada di atas 0.8, yang berarti tingkat reliabilitas tinggi (Sekaran & Bougie, 2019). Dengan demikian, kuesioner layak digunakan untuk analisis regresi selanjutnya.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.856	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.843	Reliabel

Kinerja Karyawan	0.867	Reliabel
------------------	-------	----------

Sumber: Data diolah, 2025

Nilai validitas dan reliabilitas yang tinggi menandakan bahwa responden memahami setiap pernyataan dengan baik. Hal ini juga mengindikasikan bahwa konstruk gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan diukur secara konsisten di seluruh sampel.

4.3. Analisis Regresi Linier Berganda

Langkah berikutnya adalah melakukan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Metode ini digunakan karena terdapat dua variabel independen dan satu variabel dependen. Menurut Zikmund et al. (2013), regresi linier berganda bermanfaat untuk mengukur kekuatan serta arah pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien	t hitung	Sig.
Konstanta	1.234	2.345	0.021
Gaya Kepemimpinan	0.425	3.678	0.002
Kepuasan Kerja	0.387	3.456	0.003
R ²	0.583		
F hitung	24.876		
Sig. F	0.000		

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5, gaya kepemimpinan memiliki koefisien $\beta = 0.425$ ($p < 0.05$), menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, setiap peningkatan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.425 unit. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0.387$, $p < 0.05$), yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja karyawan.

Nilai konstanta sebesar 1.234 mengindikasikan bahwa ketika kedua variabel bebas bernilai nol, masih terdapat faktor lain yang berkontribusi pada kinerja dasar karyawan. Koefisien determinasi ($R^2 = 0.583$) menunjukkan bahwa 58,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sisa 41,7% dijelaskan oleh faktor lain seperti motivasi, budaya organisasi, dan sistem penghargaan.

Nilai F hitung sebesar 24.876 ($p < 0.05$) mengindikasikan bahwa secara simultan kedua variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan teori Bass dan Riggio (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan performa organisasi.

4.4. Interpretasi dan Diskusi Hasil

Temuan empiris ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya oleh Feng et al. (2023) dan Rehman et al. (2024), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi inspirasi dan dukungan emosional mampu meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja. Dalam konteks developer multi-lokasi, hal ini menjadi relevan karena pemimpin proyek berperan penting sebagai penghubung antara manajemen pusat dan tim lapangan.

Kepuasan kerja juga berkontribusi signifikan terhadap kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh Li et al. (2023) bahwa rasa puas terhadap pekerjaan berhubungan langsung dengan loyalitas dan semangat kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung secara emosional menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam mencapai target proyek.

Nilai R^2 yang tinggi memperlihatkan model penelitian ini memiliki kekuatan prediktif yang baik. Menurut Creswell (2014), dalam penelitian sosial, koefisien determinasi di atas 0.5 sudah menunjukkan model dengan daya jelaskan kuat. Artinya, sebagian besar variasi kinerja karyawan dalam konteks ini benar-benar dapat dijelaskan oleh kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan dibanding kepuasan kerja. Hal ini menandakan bahwa peran pemimpin sebagai sumber inspirasi, arahan, dan motivasi memiliki kontribusi besar terhadap produktivitas karyawan, terutama di organisasi yang bekerja dalam sistem proyek terpisah.

Secara teoritis, hasil ini mendukung pandangan Herzberg (1966) yang menekankan pentingnya faktor intrinsik seperti penghargaan, pengakuan, dan tanggung jawab sebagai pendorong utama performa kerja. Pemimpin yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis bawahan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja.

Dari sisi praktis, hasil ini mengimplikasikan bahwa perusahaan developer perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan transformasional di semua level manajemen. Program pelatihan yang berfokus pada komunikasi, empati, dan pemberdayaan karyawan menjadi penting untuk memastikan efektivitas proyek lintas lokasi.

Selain itu, perusahaan perlu meninjau kembali kebijakan kompensasi dan penghargaan agar sesuai dengan ekspektasi karyawan di berbagai lokasi proyek. Karyawan yang merasa dihargai tidak hanya termotivasi, tetapi juga menunjukkan loyalitas lebih tinggi terhadap organisasi.

Penelitian ini juga menyoroti peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif. Kepemimpinan partisipatif yang mendorong dialog dua arah terbukti meningkatkan keterikatan kerja (Ng et al., 2024). Dalam proyek multi-lokasi, budaya seperti ini sangat krusial karena komunikasi tatap muka terbatas.

Dari sisi akademik, hasil ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya dalam konteks industri properti yang memiliki karakteristik proyek jangka panjang dan struktur desentralistik. Model hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat diuji lebih lanjut dengan pendekatan *structural equation modeling (SEM)* untuk memperkuat generalisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja bukan hanya faktor pendukung, melainkan fondasi strategis bagi keberhasilan organisasi dalam mengelola proyek multi-lokasi yang kompleks dan dinamis.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan developer perumahan

multi-lokasi. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak paling besar karena mendorong motivasi, komitmen, dan rasa tanggung jawab kolektif. Kepuasan kerja juga memiliki kontribusi kuat karena menjaga stabilitas emosional dan loyalitas karyawan dalam lingkungan proyek yang penuh tekanan.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen dengan memperluas bukti empiris tentang hubungan kepemimpinan–kepuasan kerja–kinerja dalam konteks organisasi proyek. Hasil ini memperkuat relevansi teori Bass & Riggio (2006) serta Herzberg (1966) dalam industri konstruksi modern yang beroperasi lintas lokasi.

Dari sisi praktis, perusahaan perlu mengembangkan strategi SDM yang menitikberatkan pada:

- Pelatihan kepemimpinan berbasis transformasional dengan fokus pada komunikasi, motivasi, dan pembinaan.
- Sistem kompensasi adaptif sesuai kondisi lokasi proyek.
- Program peningkatan kesejahteraan kerja dan pengakuan prestasi yang transparan.

Penelitian lanjutan disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi kerja, atau keterlibatan karyawan (*employee engagement*), serta memperluas cakupan pada beberapa perusahaan developer berbeda agar generalisasi hasil semakin kuat.

REFERENSI

Ali, A., Khan, M., & Liu, J. (2023). *Leadership styles and employee performance in construction firms: The moderating role of organizational culture*. Journal of Management in Engineering, 39(6). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001134](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001134)

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). *The modeling and assessment of work performance*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Feng, Y., Chen, J., & Liu, X. (2023). *Transformational leadership and employee creativity in the construction sector: The mediating role of psychological empowerment*. International Journal of Project Management, 41(4), 376–390. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.01.009>

Ghosh, S., & Maiti, M. (2024). *Job satisfaction and performance in hybrid work environments: A systematic review*. Human Resource Development International, 27(2), 141–160. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2298743>

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.



Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). *Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change*. Journal of Applied Psychology, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>

Khan, N., Shahid, A., & Mahmood, T. (2023). *The impact of transformational leadership on employee performance: Evidence from the construction industry*. Leadership & Organization Development Journal, 44(8), 1217–1234. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2022-0573>

Kim, S., & Jang, Y. (2023). *Determinants of job satisfaction among housing developers: The role of leadership and organizational culture*. Journal of Property Research, 40(4), 325–340. <https://doi.org/10.1080/09599916.2023.2175634>

Li, X., Zhang, Q., & Wang, L. (2023). *Linking job satisfaction and work performance: Evidence from multinational construction enterprises*. Sustainability, 15(14), 11234. <https://doi.org/10.3390/su151411234>

Luo, T., Zhou, P., & Li, H. (2024). *Leadership behavior and employee outcomes in real estate firms: A meta-analytic review*. International Journal of Construction Management, 24(1), 77–94. <https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2238195>

Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Ng, C., Lam, W., & Wong, A. (2024). *Collaborative leadership and project coordination effectiveness: A multi-level analysis*. Journal of Construction Engineering and Management, 150(2). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0002214](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002214)

Rehman, M., Saleem, H., & Azeem, M. (2024). *Transformational leadership and employee commitment in the construction sector: The role of psychological safety*. Frontiers in Psychology, 15, 1376548. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1376548>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods* (9th ed.). Cengage Learning.