

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI HOTEL ZOOM JEMURSARI SURABAYA

Felita Milka Angelina

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121- 131, Surabaya 60236

*Felitamilka96@gmail.com*

**Abstrak-** Kepemimpinan transformasional sangat diperlukan dalam perkembangan bisnis sebuah perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan serta meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Hotel Zoom Jemursari Surabaya. Metode *Partial Least Square (PLS)* digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya. Kepuasan kerja tidak dapat dijadikan variabel perantara untuk kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci-** Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan kerja, kinerja karyawan.

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan yang baik dalam bisnis sangat diperlukan dalam perkembangan bisnis. Kepemimpinan merupakan sebuah karakter utama yang diperlukan dalam bisnis. Dinyatakan dengan kepemimpinan merupakan satu hal yang sangat penting. Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Banyak kepemimpinan yang dapat diimplementasikan dalam suatu organisasi. Menurut Burns (2010, p. 78), salah satu kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya adalah kepemimpinan transformasional.

Menurut Bass dan Avolio (dalam Nourthouse, 2013, p. 181) ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Faktor tersebut sangat berperan dalam kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*. Adanya empat komponen tersebut, kepemimpinan transformasional dapat melakukan perubahan yang lebih baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan tokoh besar kepemimpinan transformasional di dunia. Contohnya tokoh dunia Bill Gates memiliki penerapan kepemimpinan transformasional dan banyak dijadikan contoh kepemimpinan oleh banyak orang.

Selain kepemimpinan yang baik, faktor lain yang harus diperhatikan adalah kepuasan kerja. Kepuasan

kerja adalah kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (dalam Setiawan & Ghazali, 2006, p.159). Oleh sebab itu apabila karyawan puas terhadap pekerjaannya maka lingkungan kerja akan semakin kondusif. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni pekerjaan itu sendiri, atasan, teman sekerja, promosi, dan gaji (Luthans, 2006, p.243).

Pemimpin yang dapat memberikan kepuasan kerja terhadap karyawannya dapat memberikan dampak pada kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2002) terdapat enam macam unsur dalam penilaian sebuah kinerja seseorang mencakup enam faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan yaitu prestasi, kedisiplinan, kreatifitas, kerjasama, kecakapan, dan tanggung jawab.

Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah kepemimpinan transformasional dari dalam diri seseorang pemimpin perusahaan yang mampu mengarahkan karyawannya agar dapat berkembang menjadi sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat memberikan loyalitas kinerja yang baik terhadap perusahaan untuk menunjang kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Surabaya, karena kota Surabaya merupakan kota metropolitan dengan perkembangan bisnis yang pesat dan cukup signifikan. Persaingan hotel di Surabaya, yakni menyebabkan Hotel Zoom Jemursari Surabaya sebagai salah satu hotel di Surabaya yang menghadapi ini. diungkapkan bahwa saat ini permasalahan utama dari Hotel Zoom Jemursari Surabaya, yakni kesulitan dalam mengatur sumber daya manusia di dalam hotel.

Hal tersebut dikarenakan banyaknya karyawan tidak mengikuti instruksi dalam bekerja, serta lalai dalam melakukan pekerjaan. Selain itu karyawan kurang menunjukkan inisiatif pribadi dalam bekerja. Oleh karena itu, Agus Vice President Hotel Zoom Surabaya memutuskan untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dengan mengadakan *training skill* serta *mentality*, agar dapat meningkatkan kepuasan karyawan serta kinerja karyawan. Hal ini dilakukan agar *vice president* mampu memenuhi harapan karyawan dalam pekerjaan secara individual, dengan demikian pemimpin mampu melakukan pendekatan secara individual terhadap karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut memunculkan keterarikan untuk meneliti tentang industri hotel yang semakin berkembang, terdapat kaitan yang erat antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja karyawan, serta kinerja karyawan.

## Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya.
2. Mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya.
3. Mendeskripsikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya.
4. mendeskripsikan ada tidaknya pengaruh dari variabel *intervening* kepuasan kerja dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian

#### Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional akan membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka Yukl (2010). Dengan kata lain kepemimpinan transformasional ini mampu memberikan pengaruh yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sangat erat hubungannya, karena dengan kinerja yang tinggi artinya setiap karyawan memberikan segala pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh setiap karyawan serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari perusahaan akan cepat tercapai. Sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi agar kinerja karyawan terjaga. Sebagai seorang pemimpin maka setiap saat ia berperan untuk membimbing dan mengawasi pelaksanaan tugas yang diberikan pada karyawan.

*H<sub>1</sub>*: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya.

#### Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Sebagai salah satu faktor penentu kinerja perusahaan maka kepuasan kerja merupakan variabel yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor diantaranya kepemimpinan. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah perusahaan sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pemimpin transformasional cenderung untuk mendorong dan memotivasi para pengikut mereka untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dan otonomi sehingga meningkatkan rasa karyawan keberhasilan dan kepuasan dengan pekerjaan mereka Emery dan Barker (2007) dengan adanya hubungan erat tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif.

*H<sub>2</sub>*: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya.

#### Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan mempunyai hubungan erat. Karena dengan memperoleh kepuasan kerja diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja

karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Robbins (2006) menyatakan mengenai dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang perusahaan, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

*H<sub>3</sub>*: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya

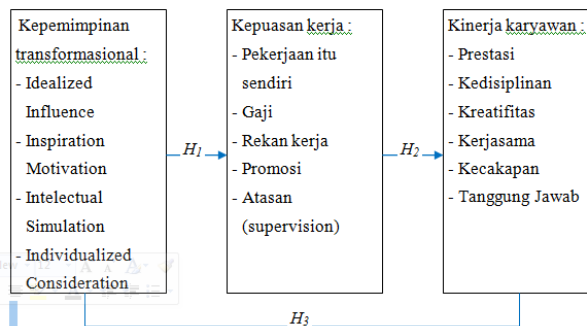
#### Hubungan antara Kepuasan kerja yang menjadi variabel *intervening* antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja sebagai perasaan kepuasan atau ketidakpuasan dengan pekerjaan yang telah dilakukan (Sani, 2013). Kurniawan (2012) mendefinisikan kepuasan kerja adalah penilaian, perasaan, atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan sosial di tempat kerja, cara pemimpin memberikan inspirasi dalam peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2007) perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas lebih efektif dibandingkan perusahaan yang mempunyai karyawan yang kurang puas, adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja karyawan.

*H<sub>4</sub>*: kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* antara kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan di Hotel Zoom Jemursari Surabaya.

### Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka penelitian

Sumber: Yukl (2010), Luthans (2006), Hasibuan (2002)

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kuantitatif. Penelitian kausal merupakan hubungan yang bersifat sebab akibat (Sugiyono, 2016, p.62). Untuk melakukan penelitian ini serta melihat pengaruh dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di Hotel Zoom Jemursari Surabaya, maka dilakukan penelitian kuantitatif kausal.

## Populasi

Menurut Sugiyono (2013, p. 117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari Hotel Zoom Jemursari Surabaya yang berjumlah 43 orang.

## Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016, p.120). Dalam menentukan data yang akan diteliti, Teknik pengambilan sampel dari penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling*. *Nonprobability sampling* memiliki beberapa teknik, yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis teknik *sampling* jenuh. Menurut Sugiyono (2015, p. 85) *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam penelitian ini tidak menggunakan sampel tapi sensus karena peneliti menggunakan seluruh karyawan Hotel Zoom Jemursari Surabaya yang berjumlah sebanyak 43 orang.

## Prosedur Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data dalam penelitian ini berupa kuisioner, yaitu kuesioner. Teknik ini dilakukan dengan membagikan kuisioner penelitian kepada sampel yang telah ditetapkan. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 43 karyawan Hotel Zoom Jemursari Surabaya. Penelitian ini menggunakan skala *likert* dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan pada angket penelitian.

## Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *path diagram*. Analisa yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) yang memungkinkan penyelesaian permasalahan penelitian dapat diolah dengan baik. PLS merupakan salah satu metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan dalam hubungan tersebut (Yamin & Kurniawan, 2009). Proses perhitungan dibantu program *software Smart PLS*.

### Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2017, p. 147) menyampaikan statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisa rata-rata (*mean*).

$$\bar{X} = \frac{\sum fX}{n}$$

Keterangan :

= rata-rata dari data yang ada

$\sum fX$  = jumlah data yang akan dihitung  $n$

= banyak data yang ada

Dalam penelitian ini akan dicari *mean* atau rata-rata dari semua variabel yang ada.

### Evaluasi Model dalam PLS

Evaluasi model yang dilakukan terdiri dari dua tahap yakni evaluasi outer model dan diikuti dengan evaluasi inner model.

#### 1. Outer model (measurement model)

Analisa *outer model* ini menggambarkan secara rinci mengenai hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji yang dilakukan dalam *outer model* adalah sebagai berikut:

##### 1. Validitas konvergen (*convergent validity*)

Nilai *convergent validity* adalah nilai faktor loading pada variabel laten dengan indikator. Nilai diharapkan lebih dari 0,5

##### 2. Validitas diskriminan (*discriminant validity*)

*discriminant validity* nilai ini merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* dengan konstruk lain

##### 3. Composite reliability

Data yang memiliki *composite reliability* > 0,8 memiliki keandalan yang tinggi.

##### 4. Average Variance Extracted (AVE)

Diharapkan nilai AVE > 0,5, menunjukkan bahwa telah memenuhi evaluasi validitas konvergen.

#### 2. Inner model (structural model)

Model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif. Beberapa tes untuk model struktural adalah:

##### 1. R Square pada konstruksi endogen. R Square adalah koefisien determinasi pada konstruksi endogen. Nilai R square 0,67 (kuat), 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah).

2. Uji  $t$  dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Nilai signifikansi yang digunakan adalah tingkat signifikan = 10% 1,65, tingkat signifikan = 5% adalah 1,96, dan signifikan level 1% 2,58. Nilai tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat signifikan 5% dengan nilai signifikan 1,96.

Langkah-langkah dalam Uji  $t$  adalah:

##### 1. Merumuskan hipotesis

$H_0: \beta_i = 0$ , artinya secara parsial variabel independen tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen.

$H_1: \beta_i \neq 0$ , artinya secara parsial variabel independen memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen.

##### 2. Menentukan tingkat jumlah signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05.

##### 3. Membuat keputusan (dengan nilai yang signifikan)

a. Jika nilai  $t >$  dari tingkat signifikan 5% dengan nilai signifikan 1,96, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

b. Jika nilai  $t <$  dari tingkat signifikan 5% dengan nilai signifikan 1,96, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

## ANALISA DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas (*Convergent Validity*)

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
$X_{1.1}$	0,732		
$X_{1.2}$	0,739		
$X_{1.3}$	0,706		
$X_{1.4}$	0,753		
$X_{1.5}$	0,739		
$X_{1.6}$	0,722		
$X_{2.1}$	0,747		
$X_{2.2}$	0,713		
$X_{2.3}$	0,806		
$X_{2.4}$	0,745		
$X_{3.1}$	0,673		
$X_{3.2}$	0,672		
$X_{3.3}$	0,634		
$X_{4.1}$	0,681		
$X_{4.2}$	0,767		
$X_{4.3}$	0,686		
$X_{4.4}$	0,789		
$X_{4.5}$	0,732		
$Z_1$		0,950	
$Z_2$		0,955	
$Z_3$		0,978	
$Z_4$		0,955	
$Z_5$		0,978	
$Z_6$		0,984	
$Z_7$		0,939	
$Y_1$			0,769
$Y_2$			0,815
$Y_3$			0,786
$Y_4$			0,746
$Y_5$			0,777
$Y_6$			0,848
$Y_7$			0,871
$Y_8$			0,792
$Y_9$			0,727
$Y_{10}$			0,832
$Y_{11}$			0,767
$Y_{12}$			0,849
$Y_{13}$			0,834
$Y_{14}$			0,845

Hasil tersebut menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, maka semua indikator dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 4.9

Cross Loadings

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
$X_{1.1}$	0,732	0,452	0,526
$X_{1.2}$	0,739	0,387	0,427
$X_{1.3}$	0,706	0,268	0,466
$X_{1.4}$	0,753	0,425	0,439

$X_{1.5}$	0,739	0,282	0,381
$X_{1.6}$	0,722	0,315	0,484
$X_{2.1}$	0,747	0,332	0,439
$X_{2.2}$	0,713	0,355	0,404
$X_{2.3}$	0,806	0,430	0,577
$X_{2.4}$	0,745	0,308	0,539
$X_{3.1}$	0,673	0,361	0,397
$X_{3.2}$	0,672	0,384	0,452
$X_{3.3}$	0,634	0,223	0,338
$X_{4.1}$	0,681	0,369	0,589
$X_{4.2}$	0,767	0,441	0,703
$X_{4.3}$	0,686	0,541	0,769
$X_{4.4}$	0,789	0,515	0,836
$X_{4.5}$	0,732	0,429	0,666
$Y_1$	0,592	0,334	0,769
$Y_2$	0,500	0,730	0,815
$Y_3$	0,575	0,515	0,786
$Y_4$	0,585	0,265	0,746
$Y_5$	0,565	0,439	0,777
$Y_6$	0,525	0,700	0,848
$Y_7$	0,585	0,611	0,871
$Y_8$	0,525	0,497	0,792
$Y_9$	0,533	0,429	0,727
$Y_{10}$	0,577	0,554	0,832
$Y_{11}$	0,520	0,387	0,767
$Y_{12}$	0,503	0,498	0,849
$Y_{13}$	0,588	0,470	0,834
$Y_{14}$	0,575	0,471	0,845
$Z_1$	0,506	0,950	0,677
$Z_2$	0,521	0,955	0,611
$Z_3$	0,571	0,978	0,761
$Z_4$	0,600	0,984	0,702
$Z_5$	0,568	0,939	0,756

Nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dapat dinyatakan akan *valid*.

Tabel 4.10

Nilai AVE

	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,526
Kepuasan Kerja (Z)	0,924
Kinerja Karyawan (Y)	0,648

Hasil nilai AVE untuk blok indikator yang mengukur konstruk dapat dinyatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik karena nilai AVE > 0,5. Hal ini berarti bahwa semua variabel konstruk dinyatakan reliabel.

Tabel 4.11

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,952
Kepuasan Kerja (Z)	0,984
Kinerja Karyawan (Y)	0,963

Hal tersebut mengindikasikan bahwa secara komposit seluruh variabel memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur variabel laten/konstruk yang diukur sehingga dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.



**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	<i>Original Sample Estimate</i>	<i>Mean of Subsamples</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
Kepemimpinan Transformatif (X) → Kepuasan Kerja (Z)	0,545	0,582	0,111	4,928
Kepemimpinan Transformatif (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0,558	0,553	0,111	5,013
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,301	0,314	0,103	2,924

a. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, karena nilai *T-statistic* sebesar 4,928 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis  $H_1$  yang berbunyi "Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya", dapat dinyatakan diterima.

b. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai *T-statistic* sebesar 2,924 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis  $H_2$  yang berbunyi "Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya", dapat dinyatakan diterima.

c. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai *T-statistic* sebesar 5,013 yang berarti lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis  $H_3$  yang berbunyi "Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya", dapat dinyatakan diterima.

**Tabel 4.13**  
**Nilai Loading faktor**

<i>Intervening</i> Kepemimpinan Transformatif (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z)	0,545 X 0,301 = 0,164
---	-----------------------

d. Hasil Tabel 4.13 menunjukkan hipotesis  $H_4$  yang berbunyi "Kepuasan Kerja dapat menjadi variabel *intervening* bagi Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan Hotel Zoom Jemursari Surabaya dapat dinyatakan tidak diterima.

**Tabel 4.14**  
**Nilai R-Square**

	<i>R-square</i>
Kepemimpinan Transformatif (X)	
Kepuasan Kerja (Z)	0,297
Kinerja Karyawan (Y)	0,586

Untuk variabel laten kepemimpinan transformasional (X) yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja (Z) dalam model struktural memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,297 yang mengindikasikan bahwa model "Lemah", sedangkan kepemimpinan transformasional (X) dan kepuasan

kerja (Z) yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y) dalam model struktural memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,586 yang mengindikasikan bahwa model "Moderat".

## Pembahasan

### 4.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja

Pada hasil penelitian diketahui pada Tabel 4.12 pengujian hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pada Tabel 4.12 nilai *T-statistic* sebesar 4,928 yang berarti lebih besar dari 1,96 menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis yang berbunyi "Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Hotel Zoom" adalah terbukti dan dapat diterima.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan temuan dalam penelitian Amaliyah, Swasto, & Susilo (2014) yang meneliti pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Blitar, yang hasilnya membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini juga mendukung temuan Pam-budi, Mukzam, & Nurtjahjono (2016) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

### 4.1.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada hasil penelitian diketahui pada Tabel 4.12 pengujian hipotesis bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pada Tabel 4.12 nilai *T-statistic* sebesar 2,924 yang berarti lebih besar dari 1,96 menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kedua variabel adalah positif yang berarti semakin tinggi kepuasan karyawan dalam bekerja maka akan semakin meningkat kinerja karyawan tersebut. Demikian hipotesis yang berbunyi "Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya" adalah terbukti dan dapat diterima.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Darmaja (2015), yang meneliti karyawan perusahaan Daerah Tingkat I Bali Sub Unit Sangiang yang hasilnya membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### 4.1.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan

Pada hasil penelitian diketahui pada Tabel 4.12 pengujian hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pada Tabel 4.12 nilai *T-statistic* sebesar 5,013 yang berarti lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kedua variabel adalah positif yang berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepada karyawan maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan yang dipimpinnya. Dengan demikian hipotesis yang berbunyi "Kepemimpinan Transformatif

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya" adalah terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan temuan Kharis, Hakam, & Ruhana (2015) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan penelitian Subhi (2015) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.1.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai *loading* faktor pengaruh langsung kepemimpinan transformasional ke kinerja karyawan menunjukkan 0,558 yang berarti lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar  $(0,545 \times 0,301 = 0,164)$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel *intervening* bagi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil yang ada maka hipotesis yang berbunyi "kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* bagi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Hotel Zoom Jemursari Surabaya" dinyatakan tidak diterima. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Hal tersebut didukung oleh fenomena yang terjadi di Hotel Zoom Jemursari Surabaya itu sendiri. Pada kenyataannya, pemimpin sudah berusaha untuk melakukan yang terbaik untuk memberikan motivasi pada karyawan. Hal tersebut mampu menumbuhkan rasa puas pada organisasi, yakni Hotel Zoom Jemursari Surabaya, namun hal tersebut tidak sejalan dengan kinerja itu sendiri. Sebagai seorang pemimpin transformasional, pemimpin mampu menumbuhkan kinerja karyawannya. Sebagai seorang pemimpin transformasional, pemimpin mampu membuat karyawannya puas pada organisasinya. Pada kenyataannya, rasa puas karyawan tersebut terhadap organisasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Justru kepemimpinan pemimpin yang diterapkan selama inilah yang lebih mampu untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang baik. Seperti Yukl (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan membuat para pengikut merasakan kepercayaan, keakguman, kesetiaan, serta penghargaan terhadap pemimpin. Mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional ini mampu memberikan pengaruh yang lebih baik dalam peningkatan kinerja mereka. Demikian juga dengan penelitian Subhi (2015) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat diambil beberapa kesimpulan berikut ini:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki

pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan demikian hipotesis pertama dalam penelitian ini yang berbunyi "kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya", dapat dinyatakan diterima.

2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini yang berbunyi "Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya", dapat dinyatakan diterima.
3. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang berbunyi "kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya", dapat dinyatakan diterima.
4. Hasil analisis *Partial Least Square* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian hipotesis keempat dalam penelitian ini yang berbunyi "Kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* bagi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Hotel Zoom Jemursari Surabaya", dapat dinyatakan tidak diterima.

#### Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan pihak Hotel Zoom Jemursari Surabaya dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih memberikan kebebasan karyawan dalam menyelesaikan masalah guna mengembangkan potensi karyawan yang lebih maksimal.
2. Diharapkan pihak Hotel Zoom Jemursari Surabaya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan lebih memperhatikan penempatan kerja karyawan dalam perusahaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan lalu meningkatkan peran pemimpin dan penyesuaian gaji atau upah yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang dimiliki.
3. Diharapkan pihak Hotel Zoom Jemursari Surabaya dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih memberikan tanggung jawab penuh atas hasil pekerjaan oleh karyawan.
4. Diharapkan agar penelitian selanjutnya dapat mengembangkan hasil dalam penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, Sani. (2013). *Inovasi pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara
- Achua, Lussier, C. F., & Robert N. (2010). *Effective*

- leadership*. Australia: Cengage Learning.
- Alexander, H. B. (2014, Juli 15). Dalam 2 tahun, Surabaya bangun 16 hotel. Kompas. Retrieved from <https://properti.kompas.com/read/2014/08/26/195609021/Dalam.Dua.Tahun.Surabaya.Bangun.16.Hotel>.
- Amalliyah, F. N., Swasto, B., & Susilo, H. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja karyawan sebagai variabel mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 14(1), 1-8.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- (2006). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- (2010). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cashman & Kevin. (2008). *Leadership from the inside out*. San Francisco: CA.
- Darmaja, I. P. E. Y. (2015). Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan daerah tingkat I Bali sub unit sangiang
- Ghozali, I. (2009). Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakam, M. S., Ruhana, I., & Kharis, I., (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3(1), 1-9.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen SDM* (Rev.ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Izzah, A. (2016, April 15). Gaya kepemimpinan Bill Gates. Kompasiana. Retrieved from [https://www.kompasiana.com/izzah1/gaya-kepemimpinan-bill-gates\\_5710f7125993735b0a0f3c3f](https://www.kompasiana.com/izzah1/gaya-kepemimpinan-bill-gates_5710f7125993735b0a0f3c3f).
- Kurniawan, A. W. (2012). Pengaruh kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan Bank Sulselba. *Jurnal ekonomi dan keuangan*. 16(4), 1-8.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Andi.
- Malhotra, N. K. (2005). *Riset Pemasaran(pendekatan terapan)*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi kinerja*. Bandung: Refika Aditama.
- (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Ros Dakarya.
- Northhouse, P. G.(2013). *Kepemimpinan: teori dan praktik* (6th ed.). Jakarta: Indeks.
- Nurlaila (2010). *Manajemen sumber daya manusia I*. Jakarta: LepKhair.
- Pambudi, D. S., Mukzam, D., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh gaya ke-*pemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui ke-pua-san kerja karyawan sebagai variabel mediasi*. *Jurnal Administrasi Bis-nis (JAB)*, 39(1), 1-8.
- Permat a, D. S. (2012). Pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB Group). *Jurnal Nominal*, 1(1), 1-13.
- Rees, E. (2001). *Seven principles of transformational leadership: Creating a sy-nergy of energy*. Cicministry. Retrieved from [http://cicministry.org/commentary/issue85warren\\_article.pdf](http://cicministry.org/commentary/issue85warren_article.pdf).
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (10th ed.). Jakarta: indeks.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Setiawan, I. A., & Ghozali, I. (2006). *Akuntansi keperilakuan*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Subhi, E. R. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan penghargaan sebagai variabel moderating. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, 3(2), 1-18.
- Sugiyono (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- (2013). *Metode penelitian pendidikan dengan pendekatan kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- (2015). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif R&B*. Bandung: Aflabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tjiptono, F. (2006). *Manajemen pelayanan jasa*. Yogyakarta: Andi
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533-550.
- Wibowo (2013). *Manajemen Kinerja* (7th ed.). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yammarino, F. J., & Dionne, S. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal Educational Administration*, 17(2), 1-26.
- Yukl, A. G. (2005). *Leadership in organizational* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 07458.
- (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi* (5th ed.). Jakarta: Indeks.