

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang)**

**Nur Septi Aqmarina  
Hamidah Nayati Utami  
Arik Prasetya**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail : nurseptiaqmarina@gmail.com

**ABSTRACT**

*Research was aimed to analyze and to explain influence of transformational and transactional leadership on work satisfaction and employee performance (Study In employees Hotel Gajahmada Graha Malang). Research type was explanatory research. Sample of research was 71 employees. Sampling technique was saturated sampling. Data collection method used a questionnaire and documentation. Data analysis method was descriptive analysis and path analysis. Results showing that leadership transformational are more dominant influential in significant impact on work satisfaction, leadership transaksional influential in significant impact on work satisfaction, leadership transformational influential in a negative and insignificant of the performance of an employee, leadership transaksional influential insignificant of the performance of an employee, and work satisfaction influential significantly of the performance of an employee.*

**Keywords : Transformational Leadership, Transactional Leadership, Work Satisfaction, Employee Performance**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (explanatory research). Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 71 karyawan. Penelitian menggunakan teknik sampling jenuh. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.**

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam organisasi maupun perusahaan. Perusahaan tentunya memiliki visi dan misi yang telah dijadikan target untuk pencapaian suatu tujuan. Aktivitas-aktivitas manajemen akan berjalan dengan baik, apabila didukung dengan adanya sumber daya manusia yang memadai. Pola pikir manusia yang dapat ditingkatkan kualitasnya sehingga tercapainya mutu perusahaan yang diinginkan, dari segi kualitasnya maupun kuantitas. Mutu dari kualitas maupun kuantitas diperoleh dari hasil kinerja karyawan. Perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan memiliki keterampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan semaksimal mungkin sehingga kinerja karyawan sesuai dengan harapan.

kinerja karyawan adalah hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengukuran standar kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan atau potensi, keterampilan, motivasi dan karyawan itu sendiri. Faktor-faktor ini mempengaruhi peningkatan produktivitas sehingga akan terciptanya kepuasan kerja. Perusahaan dalam hal ini perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Kebutuhan karyawan itu sendiri terciptanya rasa puas terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya kepuasan kerja akan tercapai ketika ekspektasi sesuai dengan realita, seperti memberikan penghargaan dan penilaian kerja sesuai prinsip kelayakan dan keadilan serta standar penilaian yang berlaku, sehingga ketika karyawan merasa penghargaan dan penilaian kerja sesuai dengan ekspektasinya maka kepuasan kerja dapat tercapai.

Peranan pemimpin sangatlah besar dalam menunjang atau mewujudkan antara ekspektasi dengan realitanya dalam sebuah keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Pemimpin yang mampu mempengaruhi karyawannya dan mengikutsertakan karyawan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui kepemimpinan yang sesuai. Kepemimpinan dapat disesuaikan serta diperkenalkan dalam konteks organisasi maupun perusahaan. Seorang pemimpin mempunyai macam-macam cara penerapan dalam kepemimpinannya, seperti kepemimpinan

transformasional pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan kepemimpinan transaksional melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan diharapkan. Untuk menggambarkan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan untuk mengetahui pengaruh antara variabel.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (Bass dalam Yukl, 2010:305) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut sehingga merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin. Menurut Robbins (2008:472) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak luar biasa pada para karyawan.

### Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (Bass dan Yukl dalam Wahjosumidjo, 2001:103) adalah pertukaran *reward* dengan penyelesaian pekerjaan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:10) kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu, memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan Robbins, (2008:148) adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Handoko (2001:193) kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (Simamora, 2004:41) adalah hasil atau prestasi kerja karyawan yang

dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Menurut Nurlaila (2010:71) *performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

### Hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan sikap dan perasaan individu sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungan kerjanya, artinya jika seseorang pemimpin dapat memimpin karyawannya dapat memberikan rasa senang pada karyawan, rasa bangga dan lain-lain. Maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja, sebaliknya jika pemimpin tidak dapat menciptakan rasa senang maka mereka akan merasakan kepuasan kerja.

### Hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan sikap dan perasaan individu sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungan kerjanya, artinya apabila seorang pemimpin memberikan timbal balik atas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan, maka akan munculnya perasaan puas karyawan. Menurut Bass dan Yukl dalam Wahjosumidjo (2001:103) kepemimpinan transaksional adalah pertukaran *reward* dengan penyelesaian pekerjaan.

### Hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Menghasil kinerja yang berkualitas baik didukung dengan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan ataupun kepemimpinan yang diterapkan. Menurut Handoko (2001:193), pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan.

### Hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

Meningkatkan hasil kinerja karyawan didukung dengan rasa puas yang telah terpenuhi. Melalui kepemimpinan yang diterapkan dan adanya timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan. Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan

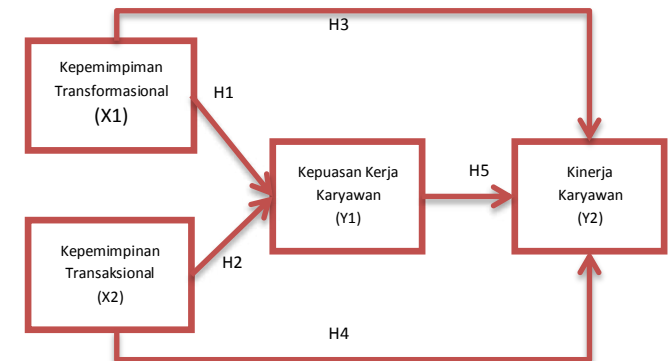
proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik.

### Model konsep



Gambar 1 Model Konsep

### Model Hipotesis



Gambar 2 Model Hipotesis Penelitian

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y<sub>1</sub>).

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transaksional (X<sub>2</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y<sub>1</sub>).

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>).

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transaksional (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>).

H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>).

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian dilakukan di Hotel Gajahmada Graha Malang, jalan Dr. Cipto No. 17 Malang. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 71 karyawan. Penelitian menggunakan teknik sampling jenuh. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi dengan mengambil beberapa gambar dan data dari tempat penelitian. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur.

## Tingkat Pengembalian

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang yang berjumlah 71 orang. Berikut tingkat pengembalian kuesioner yang disebar:

**Tabel 1 Tingkat Pengembalian**

Sumber : Data Primer Diolah (2016)

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kuesioner yang disebar	71	100,0%
2.	Kuesioner yang tidak kembali	10	16,39%
3.	Kuesioner yang datanya tidak lengkap	0	0,00
4.	Kuesioner yang tidak di isi	0	0,00
Jumlah kuesioner yang dapat dianalisis ( $\frac{61}{71} \times 100\%$ )		61	85,91%

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) adalah sebesar 85,91%, yang didapatkan dan dihitung dari persentase jumlah kuesioner yang kembali (61 kuesioner) dibagi jumlah kuesioner yang disebar (71 kuesioner) dan dikalikan 100%. Tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) sebesar 85,91% dari jumlah sampel dan termasuk kriteria *very good* (sangat baik), artinya tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) dapat diterima dan hasil jawaban kuesioner dapat diolah, karena *response rate* lebih besar dari kriteria *acceptable* (dapat diterima) sebesar 60%-69% (Yang dan Miller, 2008:231).

## HASIL ANALISIS DATA

### Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan proses menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul, untuk mempermudah dalam mendeskripsikan variabel penelitian, digunakan kriteria tertentu yang mengacu pada rata-rata skor katagori kuesioner yang diperoleh dari responden dengan menggunakan skala Likert. Berikut kriteria penafsiran analisis statistik deskriptif :

**Tabel 2 kriteria Penafsiran Analisis Statistik Deskriptif**

No	Rentang Kategori Skor	Penafsiran
1.	1,00 – 1,79	Sangat Tidak Setuju
2.	1,80 – 2,59	Tidak Setuju
3.	2,60 – 3,39	Kurang Setuju
4.	3,40 – 4,19	Setuju
5.	4,20 – 5,00	Sangat Setuju

Sumber : Diadaptasi dari skor kategori Likert skala 5 (Anting Somantri dan Sambas Ali Muhidin, 2006: 146)

**Tabel 3 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

No	Item	Rata-Rata
1	Visi dan misi	3,89
2	Rasa kebanggaan	3,67
3	Rasa percaya diri	3,74
4	Panutan	3,90
5	Memotivasi karyawan	3,93
6	Hasil kinerja	3,80
7	Perhatian khusus secara personal	3,87
8	Pelatihan	4,08
9	Saran	3,84
Rata-rata total kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )		3,86

Sumber : Data primer diolah (2016)

Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa semua responden memberikan pendapat dengan rata-rata skor 3,86. Nilai tersebut masuk dalam kriteria kategori setuju, dan disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional diterapkan di Hotel Gajahmada Graha Malang dikatakan baik dan diterima karyawan hotel.

**Tabel 4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transaksional (X<sub>2</sub>)**

No	Item	Rata-Rata
1	Keinginan karyawan	3,66
2	Saran dan harapan	3,62
3	Kepemimpinan	3,57
4	Imbalan	3,89
5	Penghargaan	3,77
6	Naik jabatan	3,62
Rata-rata total kepemimpinan transaksional (X <sub>2</sub> )		3,86

Sumber : Data primer diolah (2016)

Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa semua responden memberikan pendapat dengan rata-rata skor 3,69. Nilai tersebut masuk dalam kriteria kategori setuju, dan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional yang diterapkan di Hotel Gajahmada Graha Malang

dikatakan baik dan dapat diterima oleh karyawan hotel.

**Tabel 5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

No	Item	Rata-Rata
1	Arahan dan bimbingan	3,82
2	Kepemimpinan	3,75
3	Pekerjaan	3,97
4	Menjalin komunikasi	4,11
5	Realita	3,79
6	Komunikasi mengenai pekerjaan	3,98
7	Ide dan Saran	3,75
8	Adil	3,82
9	Motivasi	3,80
Rata-rata total kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )		3,87

Sumber : Data primer diolah (2016)

Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa semua responden memberikan pendapat dengan rata-rata skor 3,87. Nilai tersebut masuk dalam kriteria kategori setuju, dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan di Hotel Gajahmada Graha Malang kepuasan yang tinggi.

**Tabel 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

No	Item	Rata-Rata
1	Arahan dan bimbingan	4,11
2	Kepemimpinan	4,28
3	Pekerjaan	4,28
4	Menjalin komunikasi	4,25
5	Realita	4,25
6	Komunikasi mengenai pekerjaan	4,18
7	Ide dan Saran	4,02
8	Adil	4,16
9	Motivasi	4,05
Rata-rata total kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )		4,18

Sumber : Data primer diolah (2016)

Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa semua responden memberikan pendapat dengan rata-rata skor 4,18. Nilai tersebut masuk dalam kriteria kategori setuju, dan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di Hotel Gajahmada Graha Malang memiliki kinerja tinggi.

## Analisis Path

### Analisis Jalur Persamaan Model Pertama (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> terhadap Y<sub>1</sub>)

**Tabel 7 Hasil Analisis Jalur Persamaan Model Pertama (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> terhadap Y<sub>1</sub>)**

Variabel	Standardized Coefficients	t	Sig.	Ket.
	Beta			
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,469	4,475	0,000	Sig.
Kepemimpinan Transaksional (X <sub>2</sub> )	0,418	3,986	0,000	Sig.

a. *Dependent Variable* : Y<sub>1</sub>

Sumber : Data Primer Diolah (2016)

Berdasarkan tabel 7 hasil analisis jalur persamaan model pertama, dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan kepemimpinan transaksional (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dapat terlihat dari nilai signifikan t masing-masing variabel bebas yang lebih kecil dari 0,05.

### Analisis Jalur Persamaan Model Kedua (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, Y<sub>1</sub> terhadap Y<sub>2</sub>)

**Tabel 8 Analisis Jalur Persamaan Model Kedua (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, Y<sub>1</sub> terhadap Y<sub>2</sub>)**

Variabel	Standardized Coefficients	t	Sig.	Ket.
	Beta			
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	-0,159	-0,854	0,397	Tidak Sig.
Kepemimpinan Transaksional (X <sub>2</sub> )	0,035	0,192	0,848	Tidak Sig.
Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	0,566	2,822	0,007	Sig.

b. *Dependent Variable* : Y<sub>2</sub>

Sumber : Data Primer Diolah 2016

Berdasarkan tabel 8 hasil analisis jalur persamaan model kedua, dapat terlihat bahwa kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan kepemimpinan transaksional (X<sub>2</sub>) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>). Hal tersebut dapat terlihat dari nilai signifikan t masing-masing variabel bebas lebih besar dari 0,05. Sedangkan kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>). Hal tersebut dapat terlihat dari nilai signifikan t yang lebih kecil dari 0,05.

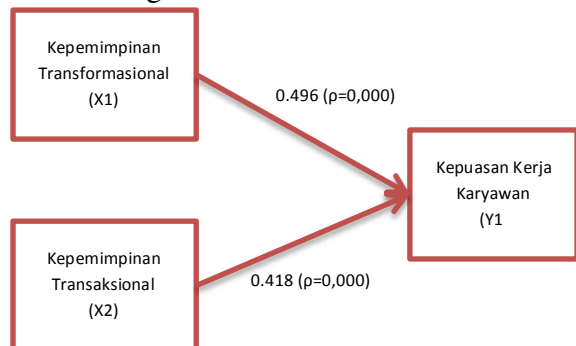
## Pengaruh langsung dan tak langsung

### Pengaruh langsung

Berdasarkan tabel 7 hasil analisis jalur persamaan model pertama maka akan didapat koefisien persamaan adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,469 X_1 + 0,418 X_2$$

Maka model persamaan jalur pertama adalah sebagai berikut :



**Gambar 3 Model Analisis Jalur Persamaan Pertama**

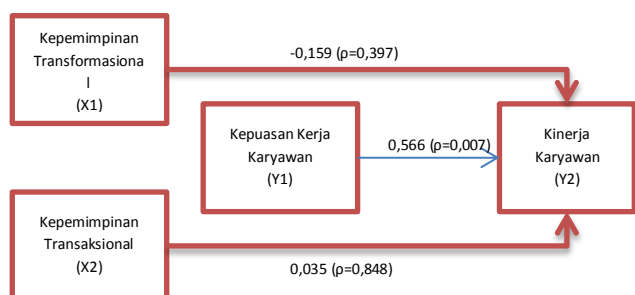
Berdasarkan model analisis jalur persamaan pertama ( $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$ ), maka dapat diketahui terdapat pengaruh secara langsung antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,469 atau 46,9%, dan terdapat Pengaruh secara langsung antara variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,418 atau 41,8% .

### Pengaruh secara tidak langsung

Berdasarkan tabel 8 hasil analisis jalur persamaan model kedua maka akan didapat koefisien persamaan adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = -0,159 X_1 + 0,035 X_2 + 0,566 Y_1$$

Maka model persamaan jalur kedua adalah sebagai berikut :



**Gambar 4 Model Analisis Jalur Persamaan Kedua**

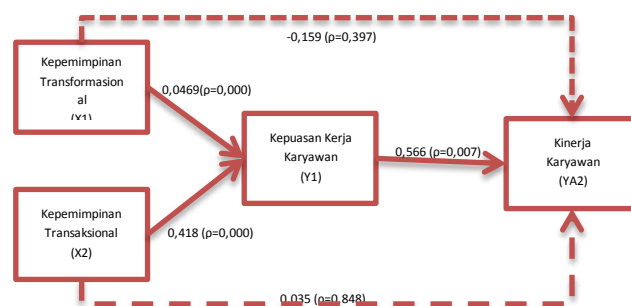
Berdasarkan hasil model analisis jalur persamaan kedua ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $Y_1$  terhadap  $Y_2$ ), maka tidak terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) disebabkan hasil yang diperoleh negatif sebesar -0,159. Variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kinerja

karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,035, maka tidak terdapat pengaruh antara kedua variabel, sedangkan variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,566, maka antara variabel tersebut saling berpengaruh.

Hasil uji menunjukkan bahwa ada pengaruh secara tidak langsung dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Besarnya Pengaruh tidak langsung adalah sebesar  $0,469 \times 0,418 = 0,196$ . Hasil tersebut lebih besar dari -0,159, sehingga hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lebih banyak dijelaskan pada pengaruh tidak langsung yaitu 0,196.

Pengaruh kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Besarnya Pengaruh tidak langsung adalah sebesar  $0,418 \times 0,418 = 0,174$ . Hasil tersebut lebih besar dari 0,035, sehingga hubungan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan lebih banyak dijelaskan pada pengaruh tidak langsung yaitu 0,174.

Berikut ini merupakan model akhir analisis jalur, baik persamaan jalur pertama maupun jalur kedua:



Keterangan:

- Pengaruh secara langsung
- Pengaruh secara tidak langsung

**Gambar 5 Analisis Persamaan Jalur Keseluruhan**

### Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Uji ini dilakukan untuk memperkuat hasil uji path yang telah dilakukan. Variabel dikatakan berpengaruh apa bila probabilitas Sig. lebih kecil atau sama dengan nilai  $\alpha$  ( $\text{sig} \leq 0,05$ ) maka ada Pengaruh yang signifikan. Berikut adalah tabel hasil uji t :

**Tabel 9 Hasil Uji t**

Hipotesis	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Nilai	Ket.
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	4,475	2,001	0,000	Sig.
Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja	3,986	2,001	0,000	Sig.
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	-0,854	2,001	0,397	Tidak Sig.
Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan	0,192	2,001	0,848	Tidak Sig.
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	2,822	2,001	0,007	Sig.

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 14 diatas maka hasil sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menghasilkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,475 > 2,001$ ) dengan signifikansi  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

2. Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menghasilkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,986 > 2,001$ ) dengan signifikansi  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima.

3. Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga menghasilkan  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $-0,854 < 2,001$ ) dengan signifikansi  $< 0,05$  ( $0,397 > 0,05$ ). Kesimpulan yang dapat diambil bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak.

4. Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat menghasilkan  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $0,192 < 2,001$ ) dengan signifikansi  $< 0,05$  ( $0,848 > 0,05$ ). Kesimpulan yang dapat diambil bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan

transaksional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak.

5. Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima menghasilkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,822 > 2,001$ ) dengan signifikansi  $< 0,05$  ( $0,007 < 0,05$ ). Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima.

## PEMBAHASAN

### Gambaran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan

Pertama variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) rata-rata skor 3,86, yang artinya menurut persepsi karyawan hotel menganggap bahwa pemimpin atau atasan mempunyai kepemimpinan transformasional, yaitu mampu menjelaskan visi dan misi, mampu menciptakan rasa kebanggaan, mampu mempengaruhi rasa percaya diri, mampu menjadi panutan, menginspirasi, memberikan perhatian khusus secara personal, dan selalu memberikan saran.

Kedua variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) rata-rata skor 3,69, yang artinya menurut persepsi karyawan hotel menganggap bahwa pemimpin atau atasan mempunyai kepemimpinan transaksional, yaitu mencari tahu apa yang diinginkan karyawan, menerima saran dan harapan, mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan yang diharapkan, memberikan imbalan, memberikan penghargaan, dan menaikan jabatan.

Ketiga variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) rata-rata skor 3,87, yang artinya menurut persepsi karyawan hotel puas terhadap arahan dan bimbingan, gaya kepemimpinan yang diterapkan, pekerjaan yang diberikan, puas terhadap jalinan komunikasi yang baik, puas terhadap komunikasi yang telah disampaikan atasan sesuai dengan kenyataannya, puas terhadap komunikasi mengenai pekerjaan, puas terhadap atasan selalu yang mendengarkan ide dan saran yang disampaikan oleh karyawan, puas terhadap atasan yang selalu bersikap adil, puas terhadap motivasi yang diberikan atasan.

Keempat variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ) rata-rata skor 4,18, yang artinya menurut persepsi karyawan hotel terhadap kinerja yaitu mempunyai skill yang baik, mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar pekerjaan yang

ditetapkan, mampu menyesuaikan antara hasil dan target yang ditentukan, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah output, mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan periode sebelumnya, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan, mampu menyelesaikan pekerjaan selalu lebih cepat dibandingkan rekan kerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan terdapat pengaruh lebih dominan antara variabel dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$   $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,475 > 2,002$ ). Penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada hotel Gajahmada Graha Malang nilai pengaruh langsung sebesar 0,469. Artinya pemimpin hotel Gajahmada Graha cenderung lebih mementingkan menjalin komunikasi yang baik dan mempererat hubungan antara atasan dan bawahan serta membimbing dan mengarahkan agar karyawan memiliki *skill* yang jauh lebih baik, dalam hal ini juga didukung dengan beberapa faktor seperti hotel ini didominasi karyawan yang pendidikan terakhirnya SMA, secara tidak langsung karyawan membutuhkan sosok pemimpin yang mampu mengarahkan, membimbing, terbuka dengan bawahan serta mampu membangun komunikasi yang baik antara kedua belah pihak. yang baik antara kedua belah pihak. Penelitian ini juga dikuatkan dengan adanya teori yang dipaparkan Robbins (2008:472) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja menunjukkan terdapat pengaruh antara variabel dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$   $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,986 > 2,002$ ). Penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Gajahmada Graha Malang nilai pengaruh langsung sebesar 0,418. Artinya kepemimpinan transaksional tidak terlalu dominan dikalangan karyawan hotel Gajahmada Graha dalam memenuhi kepuasan kerja karyawan, hal ini disebabkan hanya beberapa karyawan yang mengharapkan

pemimpin menerapkan kepemimpinan transaksional terutama karyawan yang masa kerja sudah terbilang lama dan memiliki riwayat pendidikan terakhir yang lebih tinggi dan secara tidak langsung mengharapkan adanya imbalan, penghargaan dan serta kenaikan jabatan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa antara variabel berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan tingkat signifikansi  $0,397 > 0,05$   $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $-0,854 < 2,002$ ). Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Hotel Gajahmada Graha Malang dengan nilai sebesar -0,159. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan namun tidak langsung sebesar 0,196, yang kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan, jadi pemimpin hotel Gajahmada Graha harus memenuhi rasa puas karyawan terhadap pekerjaan untuk menghasilkan kinerja dengan kualitasnya baik. Hasilnya negatif dikarenakan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan belum terpenuhi, apabila kepuasan kerja karyawan seperti menjalin komunikasi yang baik dan mempererat hubungan antara pemimpin dan karyawan, membimbing dan mengarahkan, tidak terpenuhi maka kinerja karyawan akan menurun.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan tingkat signifikansi  $0,848 > 0,05$   $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,192 < 2,002$ ). Penelitian ini menunjukkan pengaruh tidak signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada Hotel Gajahmada Graha Malang dengan nilai sebesar 0,035. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan hotel Gajahmada Graha namun tidak langsung sebesar 0,174, artinya kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan, jadi pemimpin hotel Gajahmada Graha harus memenuhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan untuk menghasilkan kinerja dengan kualitas yang baik. Hasilnya menunjukkan berpengaruh tetapi tidak membawa perubahan terhadap kinerja, jadi



apabila kepuasan tidak terpenuhi hasil perkerjaan tetap konsisten tidak meningkat dan tidak menurun.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan terdapat pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan tingkat  $0,007 < 0,05$   $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,822 > 2,002$ ). Penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Gajahmada Graha Malang nilai pengaruh langsung sebesar 0,566. Artinya faktor pendukung hasil kinerja karyawan hotel Gajahmada Graha dengan kualitas yang baik, diperlihatkan dengan tingkat kepuasan yang menyebabkan semakin meningkat kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Kepemimpinan transformasional, yaitu mampu menjelaskan visi dan misi, mampu menciptakan rasa kebanggaan, mampu mempengaruhi rasa percaya diri, mampu menjadi panutan, menginspirasi, memberikan perhatian khusus secara personal, dan selalu memberikan saran. Kepemimpinan transaksional, yaitu mencari tahu apa yang diinginkan karyawan, menerima saran dan harapan, mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan yang diharapkan, memberikan imbalan, memberikan penghargaan, dan menaikkan jabatan. Kepuasan karyawan, yaitu puas terhadap arahan dan bimbingan, gaya kepemimpinan yang diterapkan, pekerjaan yang diberikan, puas terhadap jalinan komunikasi yang baik, puas terhadap komunikasi yang telah disampaikan atasan sesuai dengan kenyataannya, puas terhadap komunikasi mengenai pekerjaan, puas terhadap atasan selalu yang mendengarkan ide dan saran yang disampaikan oleh karyawan, puas terhadap atasan yang selalu bersikap adil, puas terhadap motivasi yang diberikan atasan. Kinerja, yaitu mempunyai *skill* yang baik, mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar pekerjaan yang ditetapkan, mampu menyesuaikan antara hasil dan target yang ditentukan, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah output, mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan periode sebelumnya, mampu

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan, mampu menyelesaikan pekerjaan selalu lebih cepat dibandingkan rekan kerja.

2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
3. Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
4. Kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
5. Kepemimpinan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
6. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Saran**

#### **1. Saran Bagi Perusahaan**

- a. Perusahaan sebaiknya memberikan pemahaman dan wawasan terlebih dahulu kepada karyawan mengenai kepemimpinan transformasional dan transaksional sehingga karyawan paham mengenai
- b. Perusahaan diharapkan memenuhi kepuasan karyawan, melalui kepemimpinan yang diterapkan. Apabila kepuasan karyawan terpenuhi, maka rasa puas yang dirasakan oleh karyawan akan ditunjukkan melalui hasil kinerja karyawan yang meningkat.

#### **2. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya**

- a. Bagi para peneliti lain, untuk lebih mengembangkan penelitian dengan mengganti atau menambahkan variabel lain dengan menggunakan jenis atau macam kepemimpinan yang lainnya.
- b. Para peneliti lain dapat menggunakan tempat lain sebagai objek penelitian seperti rumah sakit, bank, perguruan tinggi, kantor instansi, lainnya, dan lain sebagainya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Handoko, T. Hani.2001. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Cetakan kelima belas. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Nurlaila.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: Lepkhair.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy.2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge.2008. *Organizational Behaviour*. Edisi kedua belas Buku dua. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora.2004. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Edisi II. Jakarta . Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Somantri Ating, Muhidin, Sambas Ali. 2006. *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*. Bandung : Pustaka Setia.
- Wahjosumidjo.2001. *Kepemimpinan*. Edisi Revisi. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Yang, Kaifeng. Miller, Gerald.2008. *Handbook of Research Methods in Public Administration*. Taylor & Francis Group: CRC Press U.S.
- Yukl, Gary.2010.*Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi kelima. Terjemahan. Jakarta : PT. Indeks.