

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI BANK “XXX”**

**Oleh : Mashudi\*), Luluk Fauziah \*\*), dan Tika Kapita Fachrista\*\*\*)**

**\*) Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro Semarang**

**\*\*\*) FISIP Universitas Muhammadiyah Sidoarjo**

**\*\*\*) Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sidoarjo**

**ABSTRAK**

Berangkat dari fenomena yang berupa kinerja dan kepuasan kerja karyawan masih rendah, padahal kepemimpinan transformasional dan transaksional sudah berjalan sebagaimana mestinya, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Bank “XXX”.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan format penelitiannya eksplanasi dan survey. Pengumpulan data menggunakan angket terhadap 126 responden yang ditentukan secara *simple random sampling*. Data diolah dengan teknik analisis jalur dibantu *software International Business Machine (IBM) Predictive Analytic Software (PASW)* versi 22.

Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasankerja karyawan.

**Kata kunci:** *gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, kinerja karyawan, kepuasan kerja.*

## **Pendahuluan**

Bank “XXX” adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang perbankan. Bank “XXX” mempunyai visi, misi, tujuan, dan sasaran. Itu semua akan tercapai bila mendapat dukungan sepenuhnya dari karyawan sebagai salah satu asset yang penting dalam perusahaan. Selain itu, organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya jika tanpa peran kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh organisasi. Kepemimpinan sebagai sebuah fenomena kompleks memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan, dan bekesinambungan. Dengan demikian inti dalam organisasi adalah unsur kepemimpinannya.

Bennis dan Nanus (2006) memberikan penjelasan bahwa terdapat dua sifat kepemimpinan transformasional, yaitu: mengembangkan visi dan mengembangkan komitmen dan kepercayaan. Visi merupakan penentu arah seluruh kegiatan digorganisasi, dimana visi tersebut dapat mengilhami para karyawan dengan memberi arti terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memudahkan pengambilan keputusan, mengembangkan inisiatif, serta menentukan kebijakan oleh para pegawai di semua tingkat. Komitmen orang-orang yang ada dalam organisasi akan menentukan bagaimana kelangsungan hidup baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor pendukung determinan kreativitas dalam organisasi adalah kepemimpinan transaksional. Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional akan membantu karyawan dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahannya akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasikan bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati (Bass,1994).

Thomas (2003) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinanr terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran nuntut penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk

menyesuaikan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut. Dengan adanya kepemimpinan transformasional dan transaksional, diharapkan selain dapat meningkatkan kinerja juga dapat menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi.

Hasil pengamatan penulis di lapangan bahwa Bank “XXX” telah menerapkan prinsip-prinsip gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan ketika adanya pergantian manajemen yang dilakukan oleh komisaris dan berorientasi pada perubahan manajemen ke arah yang lebih baik. Sedangkan bentuk gaya kepemimpinan transaksional, pihak manajemen sudah menerapkannya yang berupa Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*).

Pelaksanaan penilaian kinerja Bank “XXX” di seluruh Indonesia dilakukan melalui program penilaian dengan menggunakan sebuah sistem yang disebut *Performance Management System* atau disingkat PMS. PMS ini merupakan salah satu modul untuk mengukur kinerja sehingga diharapkan dapat mewujudkan peningkatan layanan kinerja Bank “XXX” yang berada dalam sistem global Bank “XXX” yaitu *Service Level Agreement* dan *Performance Management System* (SLA dan PMS). PMS merupakan sistem yang dirancang untuk mengukur kinerja unit berdasarkan tolak ukur keuangan dan operasional secara bulanan.

Merujuk pada uraian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan dilihat dari unsur kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja bukanlah merupakan dua hal yang tidak terpisahkan. Dengan demikian baik pimpinan maupun karyawan harus berkerja sama, berkolanorasi dalam menciptakan suasana yang kondusif untuk menciptakan kinerja yang baik, hal ini disebabkan peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat diharapkan dalam menciptakan rasa nyaman bagi karyawan. Demikian juga karakteristik pimpinan juga akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka bisa dirumuskan masalah sebagai berikut : 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?; 2) Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?; 3) Gaya kepemimpinan transformasional apakah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?; 4) Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?; 5) Kepuasan kerja apakah berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan?; 6) Apakah gaya kepemimpinan transformasional ada pengaruhnya secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?; dan 7) Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?.

### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif dengan format penelitian eksplanasi dan survey. Penelitian eksplanasi adalah sebuah penelitian yang berpedoman bahwa suatu fenomena terjadi pasti ada penyebabnya, sehingga penelitian eksplanasi adalah penelitian yang mampu menjelaskan mengapa fenomena terjadi. Adapun lokasi penelitian ini adalah Bank “XXX” yang beralamat di Jl. Jenderal A. Yani Nomor 286 Surabaya termasuk Unit-unit yang ada dibawahnya.

Variabel yang terlibat dalam penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $Z$ ), dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 185 orang dan diambil sebagai sampel sebesar 126 orang pegawai sebagai responden dengan teknik sampling sederhana secara acak (*simple random sampling*). Data dihimpun dengan menyebarkan angket seluruh anggota sampel. Dalam penelitian ini juga digunakan yteknik pengumpulan data dengan wawancara yang tujuannya untuk mengecek data yang diperoleh dari angket, serta teknik dokumentasi untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan angket.

Sebelum angket disebarkan kepada responden yang sesungguhnya, diuji terlebih dahulu validitas maupun reliabilitasnya. Sebelum data diolah lebih lanjut, dilakukan uji asumsi yaitu meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Setelah uji asumsi terpenuhi, maka selanjutnya dilakukan analisis jalur, uji F, uji t, koefisien korelasi, koefisien determinasi, pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung (*intervening*). Dalam analisis data ini dibantu oleh *software Predictive Analytic Software* (PASW) versi 22.

## Temuan

Dari hasil olahan data penelitian ini diperoleh informasi sebagai berikut: koefisien korelasi tertinggi sebesar 0,664 yakni korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) dengan kepuasan kerja (Z), berikutnya koefisien korelasi sebesar 0,634 pada korelasi antara variabel kepuasan kerja (Z) dengan kinerja karyawan (Y). Selain itu variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien korelasi tertinggi (0,629) terhadap kinerja karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional (0,613).

Dari hasil olahan data menunjukkan bahwa nilai F-hitung sebesar 64,318 dengan nilai probabilitas/ signifikansi (Sig) sebesar 0,000. Diketahui nilai F-tabel sebesar 3,070 pada jumlah sampel (n) 126, derajat bebas pertama ( $df_1 = k - 1$ ) 2, derajat bebas kedua ( $df_2 = n - k - 1$ ) 123, dan tingkat signifikansinya ( $\alpha$ ) 0,05. Oleh karena F-hitung (64,318) > F- dari tabel (3,070) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa makin bagus gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional maka semakin meningkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya jika tidak baik gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional maka semakin menurun pula kepuasan kerja karyawan.

Koefisien jalur variabel  $X_1$  terhadap Z adalah 0,329 dengan nilai t - hitung sebesar 4,201 dan nilai signifikansinya (Sig) sebesar 0,000. Diketahui pada pengujian dua arah, taraf signifikan ( $\alpha$ ) 0,05, jumlah sampel (n) 126, dan derajat bebas ( $df$ )  $n - 2 = 124$ , diperoleh nilai tabel sebesar 1,979. Karena besarnya nilai t-hitung (4,201) > t - tabel (1,979) dan nilai signifikan (0,000) < 0,05, maka ini bermakna hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  bisa diterima. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka berakibat makin meningkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya semakin tidak bagus gaya kepemimpinan transformasional maka akan berdampak semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

Koefisien jalur variabel  $X_1$  terhadap variabel  $Z$  sebesar 0,469 dengan nilai  $t$  – hasil hitung sebesar 5,996 dan nilai signifikan (Sig.) sebesar 0,000. Dikarenakan nilai  $t$  - hitung ( $5,996$ )  $>$   $t$ -tabel ( $1,979$ ) dan nilai signifikan ( $0,000$ )  $<$   $0,05$ , maka ini bisa berarti hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan transaksional maka semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya semakin tidak baik gaya kepemimpinan transaksional maka kepuasan kerja karyawan semakin menurun.

Koefisien determinasi ( $R^2Y (X_1, X_2, Z)$ ) sebesar 0,524. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja secara simultan atau secara bersama-sama memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,524 atau 52,4%, sedangkan sisanya 47,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam penelitian ini.

Dari hasil olahan data menunjukkan bahwa nilai  $F$  – hasil hitung sebesar 44,78 dengan nilai probabilitas/ signifikansi (Sig) sebesar 0,000. Diketahui nilai  $F$  – dari tabel sebesar 2,679 pada jumlah sampel ( $n$ ) 126, derajat bebas pertama ( $df_1 = k$ ) 3, derajat bebas kedua ( $df_2 = n - k - 1$ ) 122, dan taraf signifikan ( $\alpha$ ) 0,05. Oleh karena  $F$  - hitung ( $44,788$ )  $>$   $F$ tabel ( $2,679$ ) dan nilai signifikansi ( $0,000$ )  $<$   $0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja maka semakin meningkat kinerja karyawan. Sebaliknya semakin tidak baik gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja maka semakin menurun kinerja karyawan.

Koefisien jalur variabel  $X_1$  terhadap  $Y$  sejumlah 0,316 dengan nilai  $t$ -hitung sebesar 3,805 dan nilai signifikansi (Sig) sebesar 0,000. Diketahui pada pengujian dua arah, taraf signifikan ( $\alpha$ ) 0,05, jumlah sampel ( $n$ ) 126, dan derajat bebas ( $df$ )  $n-2 = 124$ , diperoleh nilai  $t$ tabel sebesar 1,979. Oleh karena nilai  $t$ hitung ( $3,805$ )  $>$   $t$ tabel ( $1,979$ ) dan nilai signifikannya sebesar ( $0,000$ )  $<$   $0,05$ ,

maka ini berarti hipotesis  $H_0$  ditolak selanjutnya  $H_1$  diterima. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, makin tidak baik gaya kepemimpinan transformasional, maka makin menurun kinerja karyawan.

Koefisien jalur variabel  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 0,235 dengan nilai  $t$ -hitung sebesar 2,670 dan nilai signifikan (Sig) sebesar 0,009. Oleh karena nilai  $t$ -hitung (2,670) >  $t$ -tabel (1,979) dan nilai signifikan (0,009) < 0,05, maka ini berarti hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini dapat berarti gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin baik nilai gaya kepemimpinan transaksional maka semakin meningkat kinerja karyawan. Sebaliknya semakin tidak baik gaya kepemimpinan transaksional maka semakin menurun kinerja karyawan.

Koefisien jalur variabel  $Z$  terhadap  $Y$  sebesar 0,286 dengan nilai  $t$ -hitung sebesar 3,205 dan nilai signifikansinya (Sig) sebesar 0,002. Karena nilai  $t$ -hitung (3,205) >  $t$ -tabel (1,979) dan nilai signifikan (0,002) < 0,05, maka hal ini berarti hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Sebaliknya semakin tidak baik kepuasan kerja karyawan maka semakin menurun kinerja karyawan.

Dengan memperhatikan hasil pengaruh langsung model mediasi dari  $X_1$  terhadap  $Y$  ( $c'$ ) adalah signifikan, serta terdapat pengaruh mediasi (tidak langsung) yang signifikan, maka dapat hal ini dapat dimaknai mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh (*complete mediation*). Dampak mediasi yang terdapat dalam model dan koefisien  $c'$  adalah signifikan, yang berarti ada pengaruh, serta bila dilihat dari nilai pengaruh langsung (koefisien  $c'$ )  $X_1$  terhadap  $Y$  adalah 0,316 (positif) searah dengan pengaruh tidak langsung ( $ae$ ) adalah 0,094 (positif), maka ini dapat dimaknai bahwa model mediasi dalam penelitian ini adalah konsisten dan berpengaruh positif.

Demikian juga dengan nilai pengaruh langsung model mediasi dari  $X_2$  terhadap  $Y$  ( $d'$ ) adalah signifikan/ bermakna, serta ada pengaruh mediasi (tidak langsung) yang signifikan, maka kondisi ini dapat dimaknai mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh (*complete mediation*). Efek mediasi terdapat dalam model ini dan koefisien  $d'$  signifikan, yang berarti ada pengaruh, dan jika dilihat dari nilai pengaruh langsung (koefisien  $d'$ )  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah 0,235 (positif) searah dengan pengaruh tidak langsung ( $be$ ) adalah 0,134 (positif), dengan demikian dapat dikatakan model mediasi dalam penelitian ini adalah konsisten dan berpengaruh positif.

Diketahui bahwa total pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,410 dengan nilai  $t$ -hitung sebesar 2,894. Oleh karena nilai  $t$ -hitung ( $2,894$ ) >  $t$ -tabel ( $1,979$ ), maka berarti hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini bisa dimaknai bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Dari olahan data diketahui bahwa nilai total pengaruh gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0,369 dengan nilai  $t$  - hitung sebesar 2,971. Oleh karena nilai  $t$ -hitung ( $2,670$ ) >  $t$  - dari tabel sebesar 1,979, maka hal ini berarti hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini boleh dimaknai bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja karyawan.

## **Pembahasan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh bermakna terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t$  - hitung sebesar 4,201, yang mana nilai itu lebih besar dibanding dengan  $t$ - dari tabel ( $1,979$ ) dan nilai signifikansi ( $0,000$ ) lebih kecil dari tingkat signifikan ( $0,05$ ). Selain itu diperoleh pula, koefisien jalurnya sebesar 0,329, berarti setiap peningkatan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1 poin akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,329.

Luaran penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Titik Rosnani (2011), yang menunjukkan dimana kepemimpinan transformasional

memberikan kontribusi yang relatif cukup besar dan signifikan terhadap meningkatnya kepuasan kerja. Disamping itu, hasil penelitian Endang Suswati dan Zuhairijah Suriansjah (2009) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberi pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Raed Awamleh, John Evans, Ashraf Mahate (2005), Fian Ardiaz, Achmad Sudiro, Noermijati (2017), Nur Laili Aulia, Wiji Utami, Nyoman Gede Krishnabudi (2015), dan Nur Septi Aqmarina Hamidah Nayati Utami Ari Prasetya (2016) juga menunjukkan bila gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan bermakna/signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kajian ini terbukti menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai gaya kepemimpinan transformasional makin baik, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan, sebaliknya demikian, jika semakin kurang baik gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

Pengujian hipotesis menunjukkan sebagai berikut : gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$ -hitungnya (5,996) lebih besar dari  $t$ -tabel (1,979) dan nilai signifikansinya (0,000) lebih kecil dari taraf signifikan (0,05). Selain itu diperoleh informasi, koefisien jalur sebesar 0,469, berarti setiap peningkatan gaya kepemimpinan transaksional sebesar 1 poin akan berdampak meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,469.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Endang Suswati dan Zuhairijah Suriansjah (2009), Irvan Hartanto (2014), dan Nur Septi Aqmarina Hamidah Nayati Utami Ari Prasetya (2016) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberi pengaruh langsung dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai.

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transaksional dalam prakteknya, pemimpin mengidentifikasi kemauan atau pilihan karyawan yang akan membantu karyawan untuk mengidentifikasi pekerjaannya secara memadai sehingga karyawan akan merasakan adanya arahan atau petunjuk untuk menentukan perencanaan dan

prosedur pekerjaan yang akan diselesaikan. Pemimpin memandu atau memotivasi para pengikut/ karyawan menuju kepada sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas. Hal ini akan meningkatkan kreativitas dan penggunaan semua kemampuan potensial yang dimiliki oleh karyawan untuk mencapai prestasi yang terbaik, sehingga karyawan secara psikologis akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Gibson *et al.*, 2011).

Hasil pengujian hipotesis menyatakan : gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan kepada kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 3,805 lebih besar dari t- dari tabel (1,979) dan nilai signifikan (0,000) lebih kecil dari taraf signifikan (0,05). Selain itu diperoleh koefisien jalur sebesar 0,316, ini berarti pada tiap-tiap peningkatan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1 poin akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,316. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (0,316) lebih besar dibandingkan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional (0,235) dan kepuasan kerja (0,286) ke variabel kinerja karyawan.

Butler (1999) menyatakan bahwa seorang pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk memiliki visi, misi dan tujuan perusahaan, mendorong dan memotivasi bawahan untuk menunjukkan kinerja yang maksimal, merangsang bawahan untuk bertindak kritis dan memecahkan masalah dengan cara baru serta memperlakukan karyawan secara individual. Sebagai konsekuensinya bawahan akan membalas dengan menunjukkan hasil kerja yang maksimal.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini dapat dilihat pada nilai t-hitung (2,670) lebih besar dari t-tabel yaitu sebesar 1,979 dan nilai signifikan (0,009) lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05). Selain itu diperoleh koefisien jalur yang besarnya 0,235, yang berarti bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan transaksional sebesar 1 poin akan ada peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,235.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Eko Kusumawati dan Muslim Ansori (2013), Riza Ariesta (2014), Maulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus (2012), M. Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan, Hamid Waqas (2012) dan Irvan Hartanto (2014) yang menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh secara positif dan berarti/signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis memberikan info, bahwa kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  - hitung (3,205) melebihi dari nilai  $t$ -tabel (1,979) dan nilai signifikan (0,002) lebih kecil/ kurang dari taraf signifikan (0,05). Selain itu diperoleh koefisien jalur sebesar 0,286, berarti setiap peningkatan kepuasan kerja sebesar 1 poin bisa meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,286.

Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Titik Rosnani (2011), Irvan Hartanto (2014), dan Nur Septi Aqmarina Hamidah Nayati Utami Arik Prasetya (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja sebenarnya berangkat dari pernyataan Robbins (2008) karyawan yang bahagia (puas) adalah karyawan yang produktif. Alasannya adalah pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga lebih produktif. Selain itu Dessler di dalam tulisan Wibowo (2007), yang menyatakan bahwa karyawan yang memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, biasanya lebih baik kinerjanya dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, biasanya menjadi lebih termotivasi untuk bekerja dengan kinerja yang lebih tinggi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$ -hitung (2,894) lebih besar dari  $t$ -yang dari tabel (1,979). Selain itu pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ( $X_1$  ke  $Z$  ke  $Y$ ) sebesar 0,094 lebih rendah/lebih kecil dari pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional kepada kinerja karyawan ( $X_1$  ke  $Y$ ) yakni sebesar 0,316.

Temuan/hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Didit Setyo Pambudi Djudi Mukzam Gunawan Eko Nurtjahjon (2016), Irma Yeni Deka Putri (2015), dan Nur Laili Aulia, Wiji Utami, Nyoman Gede Krishnabudi (2015) yang

menyatakan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Selain itu Fian Ardiaz, Achmad Sudiro, Noermijati (2017) juga menunjukkan : gaya kepemimpinan transformasional berdampak secara tidak langsung dan signifikan pada kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja.

Ujian hipotesis menunjukkan informasi bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpefek signifikan/bermakna terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank “XXX” . Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung (2,971), yang mana ini lebih besar dari t -tabel (1,979). Selain itu pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (X<sub>2</sub> ke Z ke Y) yang besarnya 0,134, ini lebih kecil dari pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan (X<sub>2</sub> ke Y) yaitu sejumlah 0,235.

Out put penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Irvan Hartanto (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini dapat difahami bahwa produktivitas kerja karyawan yang optimal diharapkan akan mampu mewujudkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tanpa kinerja karyawan yang optimum, kiranya tidak mungkin kinerja perusahaan akan tercapai secara maksimal. Oleh sebab itu pihak manajemen semestinya berupaya meningkatkan kinerja karyawannya dengan beragam cara, misalnya dengan meningkatkan nilai kepemimpinan transaksional melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

## **Simpulan**

Dengan mengamati hasil olahan data dan uraian pembahasan bisa ditarik kesimpulan sebagai berikut : variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan; gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara bermakna terhadap kepuasan kerja karyawan; gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti; Kepuasan kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan; dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara berarti kepada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

### **Daftar Pustaka**

- Aqmarina, Septi Nur., Utami, Hamidah Nayati., Prasetya, Arik. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 35 No.2. Universitas Brawijaya. Malang.
- Ariesta, Riza. 2014. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Dan DIY*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ardianz, Fian., Sudiro, Achmad., Noermijati. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Kepuasan Kerja ( Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang Maryhadinata). *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Brawijaya Malang.
- As'ad. 2000. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Edisi Keempat. Liberty. Yogyakarta.
- Aulia, Nur Laili., Utami, Wiji., Krishnabudi, Nyoman Gede. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PDAM Kabupaten Bondowoso. *Jurusan Manajemen*. Fakultas Ekonomi. Universitas Jember. Jember.
- Awamleh, R. 2005. *A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector*. *Journal of Comparative International Management*. University of Wollongong. Australia.
- Bennis, W. & Nanus, B. 2006 *Leaders Strategi Untuk Mengemban Tanggung Jawab*. PT. Buana Ilmu Populer Kelompok Grahmedia. Jakarta.
- Baron dan Greenberg. 1990. *Behaviours in Organizationa: Understanding and Managing The Human Side of Work*. 3rd edition. Allyn dan Bacon. New York.
- Bass. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Academic Press. New York.

- Bass, and Riggio, R. E. 2006 .*Transformational leadership. Seconth edition. Lawrence Erlbaum associates.* New Jersey.
- Bass, B. M., and Avolio, B.J. 1994. *Improving Leadership Effectiveness Through Transformational Leadership.* California.
- Bernardin and Russel. 1993. *Human resources Management. Prentice Hall.* New York.
- Burn, P and Holder, A. 1997. “ Tourism : A New Perspective“ Prestice Hall International Hampstead
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. 1995. *Further Assessments of Bass’s. Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. Journal of Applied Psychology.* 80 (4): 468-478.
- Cash, W.H. and F.E. Fischer. 1987. Human Resource Planning. Dalam Famularo, J.J., Hand Book of Human Resources Administration. Fong and Sons Printers Pte Ltd. Singapore.
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima.). Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, James. 1997. Manajemen. Alih bahasa Zuhad Ichyandin : Ed 9. Erlangga. Jakarta
- Gujarati, Damodar R. 2006. Dasar - dasar Ekonometrika. Jilid 1. Alih Bahasa Julius Mulyadi. Erlangga Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi. Yogyakarta.
- Handoko, T Hani. 1996. Manajemen. Edisi Kedua. BPFE Yogyakartaata. Yogyakarta,..
- \_\_\_\_\_ 1999. Manajemen. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta
- \_\_\_\_\_ 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta
- Hartanto, Irvan. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada CV Timur Jaya. Program Manajemen Bisnis. Universitas Kristen Petra. Surabaya.
- Joseph, C Rost. 1993. *Leadership for Twenty-First Century* Graha Ilmu. Yogyakarta.

- Koemiati. 2001. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Yang Dimoderasi oleh Locus of Control Thesis, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Kusumawati, Eko., Muslim Ansori. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Politeknik Negeri Batam. Jurnal Akuntansi Manajerial Politeknik Negeri Batam. Batam.
- Kuswadi. 2004. Cara Mengukur Kepuasan Karyawan. PT ElexMedia Komputindo. Jakarta.
- Luthans. 2002. *Performance and Motivation*. Prentice Hall. New York.
- Masman, Ronnie Resdianto., Pamungkas, Satria Ari. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja. Jurnal Manajemen. Vol XVII/01/Februari/2013.
- Masri, Singarimbun., Sofyan Effendi. 1995, Metode Penelitian Survei, Edisi Revisi, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta
- Mathis Robert L dan Jackson John H. 2002. *Human Resource Management*, Alih Bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Maulizar, Musnadi, S., Yunus, M. 2012. “\Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda., Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 1, No.1, Agustus 2012
- Moehariono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Munandar, A.S. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Universitas Indonesia (UI Press). Jakarta.
- Nugroho, Adi 2006. E-commerce Memahami Perdagangan Modern di Dunia Maya. Informatika. Bandung.
- Pambudi, Setyo Didid., Mukzam, Djudi., Nurtjahjono, Gunawan Eko. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variable Mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). Jurnal Adiministrasi Bisnis. Vol.39 No.1 Oktober 2016.
- Panggabean, S., Mutiara. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia. Bogor

- Paracha, Umer, et.al. 2012. "Impact of Leadership Style (Transformasional & Transactional) On Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School Educator In Pakistan" .*Global Journal of Management and Business Research*, Vol.1, hal. 55-64
- Priyatno, D. 2014. SPSS 22: Pengolahan Data Terpraktis. CV Andi Offset. Yogyakarta.
- Putri, Irma Yeni Deka. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pertanian dan Pertenakan Perkebunan dan Kehutanan Kota Padang. Unoversitas Bung Hatta.Padang
- Rees. 2001. Physical Principles of Remote Sensing, Second Edition. Cambridge: Cambidge University Press.
- Ridwan, Engkos., Kuncoro, Achmad. 2013. Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis. Alfabeta. Bandung
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. Perilaku Organisasi.Index. Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2006. Perilaku Organisasi.Edisi kesepuluh. PT IndeksKelompok Gramedia. Jakarta
- Rosnani, Titik. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak". *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 3, No. 1, 1-28.
- Sarwono, Jonathan. 2006. Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sarwono, Jonathan. 2005. Teori dan Latihan Menggunakan SPSS. Andi Yogyakarta. Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Asdi Mahasatya. Jakarta.
- Slovin, M. J., 1960, *Sampling, Simon and Schuster Inc.*, New York.
- \_\_\_\_\_. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RND. Alfabeta. Bandung.
- Suswati, Endang,. Suriansjah Zuhairijah. 2009. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan Studi Pada Kantor Pemerintahan Daerah Kabupaten Paser Tanah Grogot Kalimantan Timur”. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 10, No. 2.

Suyuthi, Nurmadhani Fitri., H Djabir Hamzah., Otto R Payangan. 2004. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasa Kerja Karyawan PT Telkom Divre VII Makassar.

Thomas, N. 2003. *Renal Nursing*. 2nd Edition. Bailliere Tindall. London.

Yukl, Gary. 1994. *Leadership in Organisations*. Terjemahan Jusuf Udayana. Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi 3. Prenhallindo. Jakarta.