

## ANALISA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI RESTORAN X

Eric A. Wibowo dan Elvira Prasetyo  
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

**Abstrak :** Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di restoran X. Populasi yang digunakan adalah 52 orang yang bekerja di departemen *service* dan *kitchen*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS. Hasil yang didapatkan yaitu: (1) Gaya kepemimpinan transaksional pemimpin A memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. (2) Gaya kepemimpinan transformasional pemimpin A memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. (3) Gaya kepemimpinan transaksional pemimpin B memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. (4) Gaya kepemimpinan transformasional pemimpin B memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

### **Kata Kunci :**

Gaya Kepemimpinan, Transformasional, Transaksional, Motivasi kerja.

**Abstract :** This study was conducted to determine whether whether leadership style has significant positive effect on employees' work motivation. The population used is 52 people of the service and kitchen department. Testing was done using software SmartPLS. The conclusions are: (1) Transactional leadership style of leader A has positive and significant influence in employees' work motivation. (2) Transformational leadership style of leader A has positive and no significant influence on employees' work motivation. (3) Transactional leadership style of leader B has positive and no significant influence in employees' work motivation. (4) Transformational leadership style of leader B has positive and significant influence on employees' work motivation

### **Keyword :**

*Leadership style, Transactional, Transfromational, Work Motivation.*

Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang berdampak besar untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Hal ini membuat pemimpin organisasi untuk menerapkan strategi manajemen. Kualitas hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sangat penting dalam berbagai hal untuk memastikan kualitas performa dalam pekerjaannya. Dengan gaya kepemimpinan serta karakter pemimpin yang berbeda akan memberi dampak yang berbeda pula dalam suatu organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Zimmerer & Scarboug (2000) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk bekerja demi mencapai tujuan utama dan kemudian dapat memberikan kekuatan dan kebebasan untuk mencapainya. Untuk itu seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat bekerja dengan baik

dan efektif. Wahjosumidjo (1984) menyatakan, kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. George & Jones (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan secara psikologis yang mengarahkan perilaku atau sikap seseorang, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan atau ketahanan seseorang dalam menghadapi suatu masalah dalam suatu organisasi.

Untuk menjelaskan fenomena yang terjadi, maka diambil Restoran X sebagai objek penelitian. Restoran X merupakan restoran fine dining yang bertujuan untuk memberikan layanan yang berkualitas kepada para pelanggan. Para pemimpin di restoran memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan di restoran X. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tentu akan memiliki kualitas layanan yang tinggi pula. Untuk mendorong motivasi kerja karyawan, para pemimpin di restoran X menerapkan strategi sumber daya yang tepat agar para karyawan dapat membantu restoran mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Berdasarkan wawancara dari 2 orang karyawan, para pemimpin di restoran X memiliki tipe kepemimpinan yang berbeda-beda. Ada yang memimpin dengan tegas, keras, dan tidak suka jika karyawan membuat kesalahan. Ada pemimpin yang peduli terhadap karyawannya sehingga jika karyawan membuat kesalahan, maka pemimpin akan mengevaluasi dan menasehati agar karyawan tidak mengulangi kesalahan yang sama. Namun demikian, tipe kepemimpinan yang terdapat di restoran X ternyata kurang dapat memberikan motivasi kerja bagi kedua karyawan tersebut. Karyawan di restoran X menyatakan dalam menyelesaikan tugas karyawan kadang termotivasi kadang tidak termotivasi tergantung dari pemimpin yang sedang memimpin. Menurut karyawan, motivasi kerja yang dimiliki dapat dikatakan sedang. Dampak dari motivasi kerja karyawan yang rendah adalah pekerjaan karyawan yang kurang efektif sehingga menyebabkan tujuan restoran tidak tercapai secara maksimal. Dari fenomena yang telah didapatkan dari 2 orang karyawan, maka penulis ingin meneliti pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dari seluruh karyawan departemen *service* di restoran X.

## **TEORI PENUNJANG**

### **Gaya Kepemimpinan**

Tujuan utama seorang pemimpin adalah untuk meningkatkan performa kerja seseorang, meningkatkan kualitas, meningkatkan produksi sekaligus membawa kebanggaan bagi para pekerjanya

Gaya kepemimpinan masa kini (sekarang) dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu :

1. Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang telah ditetapkan dengan jelas peran dan tugas-tugasnya. Menurut Masi and Robert (2000), kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai pertukaran sesuatu yang berharga antara pemimpin dan bawahannya (*Contingensi Reward*). Karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan dengan perilaku atasan sebagai berikut Robbins dan Judge (2008):

- a) Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*). Pemimpin melakukan kesepakatan dengan karyawan mengenai tugas yang harus diselesaikan dan menjanjikan imbalan bagi karyawan jika tujuannya tercapai.
  - b) Manajemen dengan eksepsi aktif (*Active Management by Exception*). Pemimpin telah menetapkan standar dan memantau kerja karyawan serta melakukan tindakan perbaikan.
  - c) Manajemen dengan eksepsi pasif (*Passive Management by Exception*). Pada manajemen pasif, pemimpin mengambil tindakan jika standar tidak tercapai.
2. Swandari (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pemimpinnya. Robbin dan Judge (2008) mengemukakan empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:
- a) Kharisma merupakan proses kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat. Kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin
  - b) Rangsangan intelektual memperkenalkan bagaimana cara memecahkan masalah secara cerdas, cermat, rasional dan hati-hati.
  - c) Pemimpin yang inspirasional adalah seorang pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan sehingga karyawan mampu mewujudkan harapan-harapan yang tinggi dengan bekerja keras
  - d) Perhatian secara individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual, dan dukungan secara pribadi kepada para karyawan.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi didefinisikan oleh Prabu (2005) sebagai hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

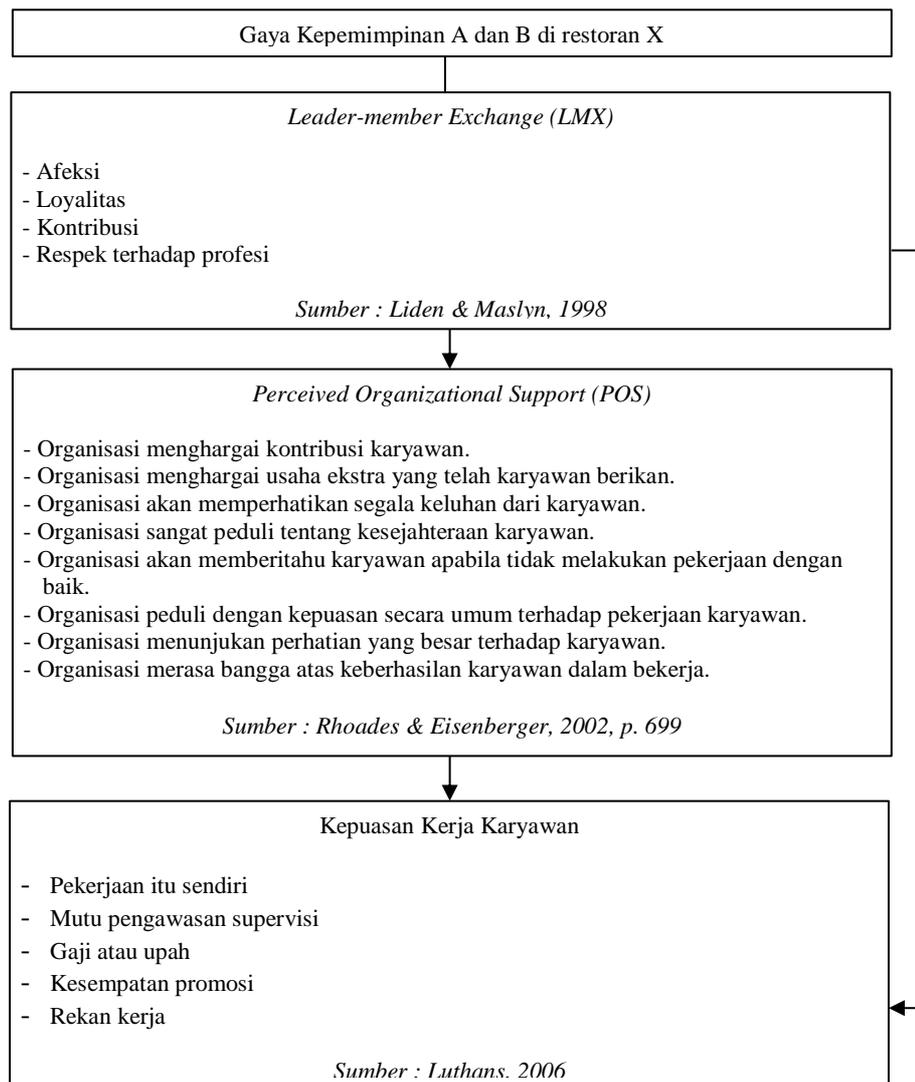
George dan Jones (2005) Menyatakan bahwa elemen motivasi ada 3 yaitu arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan.

- a) Arah perilaku : Perilaku apakah yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Dalam pekerjaan apapun, ada banyak perilaku (beberapa tepat, dan yang tidak tepat) dimana karyawan terlibat di dalamnya. Arah perilaku lebih mengacu pada perilaku yang dipilih karyawannya. Contohnya, karyawan dapat termotivasi dengan cara lebih berguna sehingga dapat menolong perusahaan mencapai tujuan atau menjadi tidak berguna sehingga menghalangi tercapainya tujuan perusahaan. Dengan melihat motivasi, pemimpin ingin memastikan bahwa arah perilaku bawahan mereka berguna bagi organisasi. Pemimpin ingin karyawan termotivasi untuk datang tepat waktu, melakukan tugas yang diberikan dan dapat dipercaya, dan menolong sesamanya
- b) Tingkat Usaha : Seberapa keras karyawan bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya tidak cukup bagi organisasi untuk memotivasi karyawan untuk

menunjukkan perilaku yang berguna bagi perusahaan, perusahaan juga perlu memotivasi karyawan untuk bekerja keras dalam perilaku ini. Contohnya seorang *engineer* yang ingin mengubah keputusan pemimpin yang skeptis untuk perubahan desain, seberapa jauh *engineer* tersebut akan meyakinkan pemimpinnya. Apakah hanya menyebutkan kebutuhan dan perubahan dalam percakapan biasa atau *engineer* tersebut akan mempersiapkan laporan detail yang menunjukkan permasalahannya sehingga harus mengubah desain.

- c) Tingkat Kegigihan : Ketika menghadapi jalan buntu seberapa keras karyawan akan menunjukkan perilaku yang dipilihnya dengan baik. Contohnya, pemimpin menyatakan bahwa ide yang di berikan karyawan hanya menyia-nyiakan waktu. Apakah karyawan tersebut akan menerimanya begitu saja walaupun karyawan tersebut percaya bahwa idenya sangat diperlukan atau karyawan tersebut gigih mencoba untuk dapat mengimplementasikan idenya. Seandainya mesin di sebuah perusahaan tidak bekerja dengan baik, apakah karyawan tersebut akan diam saja atau mencoba untuk memperbaiki mesin tersebut atau paling tidak memberitahu pemimpinnya tentang permasalahan tersebut.

### Kerangka Pemikiran



### **Tujuan Penelitian**

1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan pemimpin A terhadap motivasi kerja?
2. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan pemimpin B terhadap motivasi kerja?

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan antar variable penelitian.

### **Gambaran Populasi dan Sampel**

Populasi dari penelitian ini adalah semua karyawan di restoran X. Adapun dalam pengumpulan data ini digunakan sebanyak 52 orang karyawan dari departemen *service* dan *kitchen* di restoran X.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang akan digunakan untuk menjabarkan data kualitatif yang ditransformasikan ke dalam angka atau skor. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer bersumber dari objek yang diamati dan diteliti secara langsung dengan melakukan pengumpulan data kepada sampel yang telah ditentukan. Adapun data primer yang dikumpulkan adalah angket yang disebarikan kepada seluruh karyawan restoran X, yang telah disusun dalam bentuk rangkaian pernyataan. Data yang dikumpulkan berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

### **Metode dan Prosedur Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan metode angket. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan pernyataan kepada para responden untuk mengetahui sejauh mana responden setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

Adapun variable bebas dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan variabel terikatnya adalah motivasi kerja. Gaya kepemimpinan (X) yang diungkapkan dibagi menjadi 2 yaitu transaksional dan transformasional.

1. Transaksional adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan untuk mengaitkan kebutuhan individu pada tujuan yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dalam organisasi yang dapat diukur dengan indikator:
  - a. Imbalan Kontinjen, pemimpin melakukan kesepakatan dengan karyawan mengenai tugas yang harus diselesaikan dan memberikan imbalan jika tujuan tercapai.
    - Pemimpin restoran X telah menyampaikan tugas-tugas dan peran pada karyawan dengan jelas.
    - Pemimpin restoran X memberikan penghargaan pada karyawan apabila tujuan atau misi tercapai.
  - b. Manajemen dengan eksepsi Aktif, pemimpin menetapkan standar dan memantau kerja karyawan dan melakukan tindakan perbaikan di tempat.

- Pemimpin restoran X memantau standar yang telah ditetapkan di tempat.
  - Pemimpin restoran X melakukan koreksi dan tindakan perbaikan di tempat jika tidak sesuai.
- c. Manajemen dengan eksepsi Pasif, pemimpin melihat laporan akhir dan melakukan tindakan perbaikan jika standar tidak tercapai.
- Pemimpin restoran X memantau standar dari laporan akhir.
  - Pemimpin restoran X mengambil tindakan pembenaran jika standar di laporan akhir tidak sesuai dengan tujuan.
2. Transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki sifat mempengaruhi yang dapat diukur dengan indikator:
- a. Kharisma, pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, dan dapat menjadi panutan, di percaya dan di hormati karyawan.
- Pemimpin restoran X bisa dijadikan panutan bagi karyawan.
  - Pemimpin restoran X bisa dipercaya oleh karyawan.
  - Pemimpin restoran X menetapkan standar yang tinggi.
- b. Rangsangan Intelektual, mengajarkan bagaimana memecahkan masalah secara cerdas, cermat, rasional dan hati-hati.
- Pemimpin restoran X mendorong karyawan untuk lebih kreatif.
  - Pemimpin restoran X mengajarkan cara memecahkan masalah.
  - Pemimpin restoran X mampu menghilangkan keraguan karyawan.
- c. Inspirasional, pemimpin dapat memberikan motivasi dan inspirasi sehingga karyawan dapat mampu mewujudkan harapan yang tinggi dengan bekerja keras dan memiliki usaha untuk mencapai tujuan dengan cara yang sederhana.
- Pemimpin restoran X dapat memotivasi karyawan.
  - Pemimpin restoran X dapat menginspirasi karyawan.
  - Pemimpin restoran X mempunyai visi yang menarik.
- d. Perhatian Individu merupakan cara yang dipakai pemimpin untuk memperoleh kekuasaan.
- Pemimpin restoran X memberi bimbingan secara pribadi pada karyawan.
  - Pemimpin restoran X mau mendengarkan keluhan karyawan.
  - Pemimpin restoran X mempertimbangkan kebutuhan karyawan.
  - Pemimpin restoran X memberikan perhatian secara personal.
3. Motivasi kerja (Y1) yang dilihat ada 3 yaitu arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan:
- a. Arah perilaku adalah perilaku yang di pilih karyawan untuk di tunjukan agar menjadi lebih berguna sehingga membuat karyawan termotivasi, yang dapat di ukur dengan indikator:
- Karyawan selalu datang tepat waktu.
  - Karyawan selalu menyelesaikan tugas yang diberikan.
  - Karyawan mau membantu rekan kerjanya apabila dibutuhkan

- b. Tingkat Usaha adalah seberapa keras karyawan bekerja untuk menunjukkan bahwa perilakunya berguna bagi perusahaan, yang dapat diukur dengan indikator:
  - Karyawan termotivasi untuk bekerja lebih keras agar tujuan perusahaan tercapai.
- c. Tingkat Kegigihan adalah ketika menghadapi jalan buntu seberapa keras karyawan menunjukkan perilaku yang dipilihnya dengan baik, yang dapat di ukur dengan indikator:
  - Apabila ada masalah, karyawan berusaha untuk memecahkan masalah tersebut
  - Karyawan berani mengutarakan idenya.

### **Teknik Analisa Data**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode analisa jalur dengan software *Smart PLS*. Model struktural dalam penelitian ini ditampilkan pada gambar di bawah.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

### **Gambaran Profil Responden**

Berikut merupakan gambaran profil responden dalam penelitian ini.

1. Jenis Kelamin  
Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa 29 orang responden dari total responden (56%) adalah pria, sedangkan sisanya sebesar 23 orang (44%) adalah wanita.
2. Usia  
Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa sebesar 43 orang (82%) berumur diantara 20-30 tahun ; 6 orang (12%) berumur diantara 31-40 tahun.
3. Departemen  
Berdasarkan hasil deskriptif responden, diketahui bahwa 31 orang responden (60%) bekerja di departemen *service* ; 21 orang (40%) bekerja di departemen *kitchen*.
4. Lama Bekerja  
Berdasarkan hasil deskriptif responden, diketahui bahwa 33 orang responden (63%) telah bekerja selama 1-2 tahun ; 16 orang (31%) telah bekerja selama 3-4 tahun ; dan 3 orang (6%) telah bekerja selama 5-6 tahun.
5. Pendidikan  
Berdasarkan hasil deskriptif responden, diketahui bahwa 1 orang (2%) menempuh pendidikan akhir hingga SMP ; 24 orang (46%) menempuh pendidikan SMA/SMK ; 20 orang (38%) menempuh pendidikan Diploma atau sederajat ; dan 7 orang (14%) menempuh pendidikan S1..
6. Status  
Berdasarkan hasil deskriptif responden, didapati bahwa 45 orang (86%) memiliki status belum menikah ; dan 7 orang (14%) memiliki status sudah menikah.

## Analisis Mean

### Nilai *mean* indikator transaksional pemimpin A

Transaksional	Mean	Kategori
Pemimpin menyampaikan tugas dan peran dengan jelas	3,404	Cukup Tinggi
Pemimpin memberikan penghargaan jika tujuan atau misinya tercapai	3,269	Cukup Tinggi
Pemimpin memantau standar yang telah ditetapkan pada saat di lapangan kerja	3,385	Cukup Tinggi
Pemimpin melakukan koreksi dan tindakan perbaikan pada saat di lapangan kerja	3,212	Cukup Tinggi
Pemimpin memantau standar melalui laporan akhir	3,327	Cukup Tinggi
Pemimpin melakukan tindakan pembenaran jika standar di laporan akhir tidak sesuai dengan tujuan	3,308	Cukup Tinggi
<b>NILAI KESELURUHAN</b>	<b>3,318</b>	<b>Cukup Tinggi</b>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pemimpin A memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang cukup baik. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai yang diperoleh yaitu 3,318 yang dapat dikategorikan cukup tinggi. Nilai tertinggi didapat dari indikator "Pemimpin menyampaikan tugas dan peran dengan jelas" sebesar 3,404. Sedangkan nilai paling rendah didapatkan dari indikator "Pemimpin melakukan koreksi dan tindakan perbaikan pada saat di lapangan kerja" sebesar 3,212.

### Nilai *mean* indikator transformasional pemimpin A

Transformasional	Mean	Kategori
Pemimpin bisa dijadikan panutan	2,731	Cukup Tinggi
Pemimpin bisa dipercaya karyawan	2,712	Cukup Tinggi
Pemimpin menetapkan standar yang tinggi	3,135	Cukup Tinggi
Pemimpin memberi dorongan untuk lebih kreatif	2,962	Cukup Tinggi
Pemimpin mengajarkan cara memecahkan masalah	3,269	Cukup Tinggi
Pemimpin mampu menghilangkan keraguan karyawan	2,577	Rendah
Pemimpin dapat memberi motivasi	3,077	Cukup Tinggi
Pemimpin dapat memberi inspirasi	2,808	Cukup Tinggi
Pemimpin mempunyai visi yang menarik	2,962	Cukup tinggi
Pemimpin memberikan bimbingan secara pribadi	2,923	Cukup Tinggi
Pemimpin mau mendengarkan keluhan saya	2,731	Cukup Tinggi
Pemimpin mempertimbangkan kebutuhan saya	2,923	Cukup Tinggi
Pemimpin dapat memberi inspirasi	2,808	Cukup Tinggi
Pemimpin mempunyai visi yang menarik	2,962	Cukup tinggi
Pemimpin memberikan bimbingan secara pribadi	2,923	Cukup Tinggi
Pemimpin mau mendengarkan keluhan saya	2,731	Cukup Tinggi
Pemimpin mempertimbangkan kebutuhan saya	2,923	Cukup Tinggi

NILAI KESELURUHAN	2,901	Cukup Tinggi
-------------------	-------	--------------

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa pemimpin A memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai yang telah diperoleh sebesar 2,901 yang termasuk dalam kategori cukup tinggi. Indikator yang mendapat nilai tertinggi yaitu “Pemimpin mengajarkan cara memecahkan masalah” dengan nilai 3,269. Sedangkan untuk nilai terendah didapat dari indikator “Pemimpin mampu menghilangkan keraguan karyawan” sebesar 2,577.

Nilai *mean* indikator motivasi kerja karyawan pemimpin A

Motivasi Kerja	Mean	Kategori
Saya selalu datang tepat waktu	3,058	Cukup Tinggi
Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan	3,500	Tinggi
Saya mau membantu rekan kerja yang membutuhkan	3,615	Tinggi
Saya bekerja lebih keras agar tujuan perusahaan tercapai	3,365	Cukup Tinggi
Saya berusaha menyelesaikan masalah	3,358	Tinggi
Saya berani mengutarakan ide	3,192	Cukup Tinggi
NILAI KESELURUHAN	3,378	Cukup Tinggi

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja pemimpin A terhadap karyawan tergolong cukup tinggi. Terlihat dari nilai yang telah diperoleh sebesar 3,378 termasuk dalam kategori cukup tinggi. Nilai tertinggi sebesar 3,615 didapat dari indikator “Saya mau membantu rekan kerja yang membutuhkan” dan nilai terendah sebesar 3,058 didapat dari indikator “Saya selalu datang tepat waktu”.

Nilai *mean* indikator transaksional pemimpin B

Transaksional	Mean	Kategori
Pemimpin menyampaikan tugas dan peran dengan jelas	3,288	Cukup Tinggi
Pemimpin memberikan penghargaan jika tujuan atau misinya tercapai	3,288	Cukup Tinggi
Pemimpin memantau standar yang telah ditetapkan pada saat di lapangan kerja	3,385	Cukup Tinggi
Pemimpin melakukan koreksi dan tindakan perbaikan pada saat di lapangan kerja	3,308	Cukup Tinggi
Pemimpin memantau standar melalui laporan akhir	3,462	Tinggi
Pemimpin melakukan tindakan pembenaran jika standar di laporan akhir tidak sesuai dengan tujuan	3,423	Tinggi
NILAI KESELURUHAN	3,359	Cukup Tinggi

Dari penelitian yang telah dilakukan terlihat bahwa pemimpin B memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang cukup baik. Dapat dilihat dari nilai yang diperoleh yaitu 3,359 dan dapat dimasukkan dalam kategori cukup tinggi. Nilai tertinggi didapat dari indikator “Pemimpin memantau standar melalui laporan akhir” sebesar 3,462. Sedangkan nilai terendah sebesar 3,288 didapat dari indikator “Pemimpin menyampaikan tugas dan peran dengan jelas” dan “Pemimpin memberikan penghargaan jika tujuan atau misinya tercapai”.

#### Nilai *mean* indikator transformasional pemimpin B

Transformasional	<i>Mean</i>	Kategori
Pemimpin bisa dijadikan panutan	3,250	Cukup Tinggi
Pemimpin bisa dipercaya karyawan	3,154	Cukup Tinggi
Pemimpin menetapkan standar yang tinggi	3,442	Tinggi
Pemimpin memberi dorongan untuk lebih kreatif	3,308	Cukup Tinggi
Pemimpin mengajarkan cara memecahkan masalah	3,538	Tinggi
Pemimpin mampu menghilangkan keraguan karyawan	3,000	Cukup Tinggi
Pemimpin dapat memberi motivasi	3,250	Cukup Tinggi
Pemimpin dapat memberi inspirasi	3,019	Cukup Tinggi
Pemimpin mempunyai visi yang menarik	3,077	Cukup tinggi
Pemimpin memberikan bimbingan secara pribadi	2,769	Cukup Tinggi
Pemimpin mau mendengarkan keluhan saya	3,192	Cukup Tinggi
Pemimpin mempertimbangkan kebutuhan saya	3,096	Cukup Tinggi
Pemimpin memberikan perhatian secara personal	2,827	Cukup Tinggi
<b>NILAI KESELURUHAN</b>	<b>3,148</b>	<b>Cukup Tinggi</b>

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pemimpin B memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tergolong cukup tinggi. Terlihat dari angka yang diperoleh sebesar 3,148. Nilai tertinggi sebesar 3,538 yang didapat dari indikator “Pemimpin mengajarkan cara memecahkan masalah”. Sedangkan nilai terendah sebesar 2,769 didapat dari indikator “Pemimpin memberikan bimbingan secara pribadi”.

#### Nilai *mean* indikator motivasi kerja karyawan pemimpin B

Motivasi Kerja	<i>Mean</i>	Kategori
Saya selalu datang tepat waktu	3,250	Cukup Tinggi
Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan	3,654	Tinggi
Saya mau membantu rekan kerja yang membutuhkan	3,673	Tinggi
Saya bekerja lebih keras agar tujuan perusahaan tercapai	3,538	Tinggi
Saya berusaha menyelesaikan masalah	3,750	Tinggi
Saya berani mengutarakan ide	3,288	Cukup Tinggi
<b>NILAI KESELURUHAN</b>	<b>3,526</b>	<b>Tinggi</b>

Dari penelitian di atas dapat dibuktikan bahwa pemimpin B memiliki pengaruh yang tinggi terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai yang diperoleh yaitu 3,526 yang dapat digolongkan dalam kategori tinggi. nilai tertinggi sebesar 3,750 didapat dari indikator “Saya berusaha menyelesaikan masalah” dan nilai terendah sebesar 3,250 didapat dari indikator “Saya selalu datang tepat waktu”.

#### *Discriminant Validity Pemimpin A*

	<i>AVE</i>	Akar <i>AVE</i>	Motivasi Kerja	Transaksional	Transformasional
Motivasi Kerja	0,501	0,707814	1	0	0
Transaksional	0,525	0,724569	0,679	1	0
Transformasional	0,341	0,583952	0,514	0,589	1

Dari uji *Discriminant Validity* pada pemimpin A diketahui bahwa nilai *AVE* motivasi kerja sebesar 0,501 dan transaksional sebesar 0,525. Kedua variabel tersebut memiliki nilai di atas 0,5 sehingga dapat dikatakan *valid*. Sedangkan nilai *AVE* transformasional memiliki nilai 0,341 dan di bawah nilai 0,5 sehingga dapat dikatakan tidak *valid*. Namun, dua variabel lain, yaitu motivasi kerja dan transaksional *valid*, maka variabel transformasional dianggap *valid*.

#### *Discriminant Validity Pemimpin B*

	<i>AVE</i>	Akar <i>AVE</i>	Motivasi Kerja	Transaksional	Transformasional
Motivasi Kerja	0,541	0,735527	1	0	0
Transaksional	0,566	0,752329	0,484	1	0
Transformasional	0,434	0,658786	0,565	0,665	1

Dari uji *Discriminant Validity* pada pemimpin B diketahui bahwa nilai *AVE* motivasi kerja sebesar 0,541 dan transaksional sebesar 0,566. Kedua variabel tersebut memiliki nilai di atas 0,5 sehingga dapat dikatakan *valid*. Sedangkan nilai *AVE* transformasional memiliki nilai 0,434 dan di bawah nilai 0,5 sehingga dapat dikatakan tidak *valid*. Namun, dua variabel lain, yaitu motivasi kerja dan transaksional *valid*, maka variabel transformasional dianggap *valid*.

#### Uji Reliabilitas Pemimpin A

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Motivasi Kerja	0,855	0,793
Transaksional	0,868	0,819
Transformasional	0,860	0,828

Sebuah model dikatakan sebagai pembentuk konstruk yang baik apabila memiliki *loading* di atas 0,7. Dari hasil pengolahan data, nilai *composite reliability* variabel motivasi kerja, transaksional, dan transformasional secara berurutan adalah 0,855; 0,868; 0,860. Ketiga variabel tersebut memiliki nilai di atas 0,7. Sedangkan untuk nilai *cronbach's alpha*, semua memiliki nilai di atas 0,6. Dapat disimpulkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

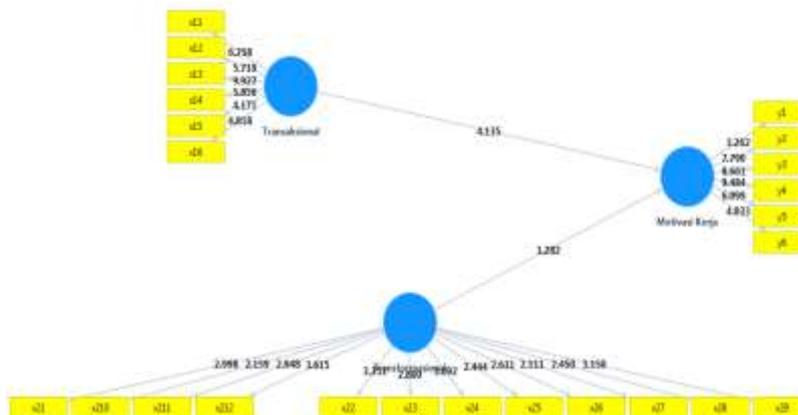
Tabel 4.19. Uji Reliabilitas Pemimpin B

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Motivasi Kerja	0,874	0,825
Transaksional	0,886	0,847
Transformasional	0,908	0,890

Sebuah model dikatakan sebagai pembentuk konstruk yang baik apabila memiliki *loading* di atas 0,7. Dari hasil pengolahan data, nilai *composite reliability* variabel motivasi kerja, transaksional, dan transformasional secara berurutan adalah 0,874; 0,886; 0,908. Ketiga variabel tersebut memiliki nilai di atas 0,7. Sedangkan untuk nilai *cronbach's alpha*, semua memiliki nilai di atas 0,6. Dapat disimpulkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

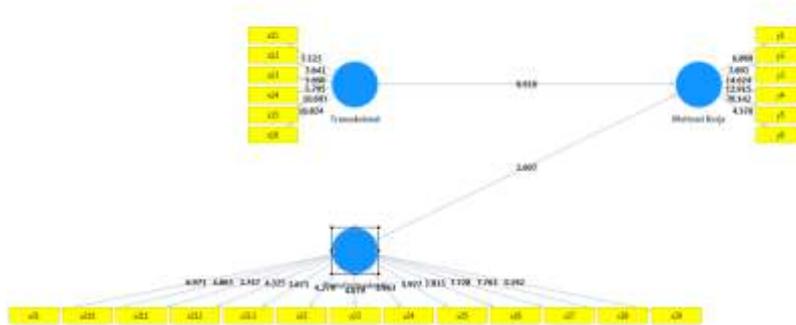
### *Inner Model*

#### Pemimpin A



	<i>Original Sample</i> (O)	T Statistics ( O/STERR )
Transaksional → Motivasi Kerja	0,577	4,135
Transformasional → Motivasi Kerja	0,174	1,282

## Pemimpin B



	<i>Original Sample</i> (O)	T Statistics ( O/STERR )
Transaksional → Motivasi Kerja	0,194	0,943
Transformasional → Motivasi Kerja	0,436	2,658

Dari kedua tabel diatas dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai pembuktian hipotesis penelitian ini, yaitu :

1. Pada pemimpin A, variabel transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,577 dan *t statistic* sebesar 4,315. Sedangkan variabel transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,174. Nilai *t statistic* yang diperoleh di bawah angka 1,96 yaitu sebesar 1,282 sehingga dapat dikatakan variabel transformasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Pada pemimpin B, variabel transaksional mempunyai pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,194 dan *t statistic* sebesar 0,943. Nilai *t statistic* yang diperoleh di bawah angka 1,96 sehingga dapat dikatakan variabel transaksional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan variabel transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,436 dan *t statistic* sebesar 2,658.

## Pembahasan

Berdasarkan Dari hasil penelitian yang ada diketahui bahwa jumlah karyawan restoran X bagian *service* 31 orang (60%) dan *kitchen* 23 orang (44%). Jumlah tersebut hampir sama antara pria wanita yaitu 29 (56%) dan 23 (44%) dengan range usia yang didominasi oleh usia 20-30 tahun yaitu sebanyak 43 orang (82%). Didapatkan juga lama bekerja karyawan adalah 1-2 tahun sebanyak 33 orang (63%) dengan pendidikan SMA/SMK sebanyak 24 orang (46%) dan belum menikah sebanyak 45 orang (86%).

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa di restoran X pemimpin A memiliki gaya transaksional yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai tertinggi didapat dari indikator "Pemimpin memantau standar yang telah ditetapkan pada saat di lapangan kerja". Sedangkan nilai paling rendah didapatkan dari indikator "Pemimpin melakukan koreksi dan tindakan perbaikan pada saat di lapangan kerja". Dapat diartikan bahwa pemimpin A di restoran X memiliki pengaruh gaya kepemimpinan transaksional yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dapat dilihat pula gaya kepemimpinan transaksional pada pemimpin B tergolong cukup tinggi namun tidak signifikan. Nilai tersebut didapat dari indikator "Pemimpin memantau standar melalui laporan akhir". Sedangkan nilai terendah didapat dari indikator "Pemimpin menyampaikan tugas dan peran dengan jelas" dan "Pemimpin memberikan penghargaan jika tujuan atau misinya tercapai".

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa pemimpin A memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari indikator yang mendapat nilai tertinggi yaitu "Pemimpin mengajarkan cara memecahkan masalah". Sedangkan untuk nilai terendah didapat dari indikator "Pemimpin mampu menghilangkan keraguan karyawan". jadi dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pemimpin A di restoran X cukup baik namun tidak signifikan. Sedangkan pemimpin B memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang cukup baik pula. Hal ini dapat terlihat dari nilai tertinggi yang didapat dari indikator "Pemimpin mengajarkan cara memecahkan masalah". Sedangkan nilai terendah didapat dari indikator "Pemimpin memberikan bimbingan secara pribadi". Dari nilai yang ada dapat diartikan bahwa di restoran X gaya kepemimpinan transformasional pemimpin B memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Dari penelitian yang telah dilakukan pada motivasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh pemimpin B memiliki hasil yang lebih positif daripada pemimpin A. Hal ini dapat terlihat dari nilai tertinggi yang didapat dari indikator "Saya mau membantu rekan kerja yang membutuhkan" dan nilai terendah didapat dari indikator "Saya selalu datang tepat waktu" sehingga dapat diartikan motivasi kerja karyawan di restoran X yang dipengaruhi oleh pemimpin A dikategorikan cukup tinggi. Sedangkan untuk pemimpin B, nilai tertinggi didapat dari indikator "Saya berusaha menyelesaikan masalah" dan nilai terendah didapat dari indikator "Saya selalu datang tepat waktu". Hal ini dapat diartikan motivasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh pemimpin B di restoran X dikategorikan tinggi.

Hasil pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional pemimpin A memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dapat dilihat dari perolehan nilai mean sebesar 3,381 di mana pemimpin dapat mengaplikasikan gaya

kepemimpinan transaksional dengan cukup baik. Hipotesis ini sejalan dengan teori Burns (1978) yang menyatakan bahwa pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan melalui pemberian imbalan atas apa yang telah mereka lakukan. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional pemimpin A memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan bagi motivasi kerja karyawan. Hal ini terlihat dari hasil perolehan nilai mean sebesar 2,091 di mana pemimpin tidak mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan cukup baik. Hasil pengujian hipotesis ini dapat dilihat dari nilai uji t yang tidak signifikan.

Hasil pengujian hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional pemimpin B memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dapat terlihat dari nilai mean yang telah diperoleh yaitu sebesar 3,359 di mana pemimpin tidak mengaplikasikan gaya kepemimpinan transaksional dengan cukup baik. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional pemimpin B memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai mean sebesar 3,148 di mana pemimpin dapat mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian dan teori bahwa variabel yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan diantaranya yaitu kepemimpinan transformasional, seperti yang dinyatakan oleh Xiaomeng dan Kathryn (2010), bahwa kepemimpinan yang memiliki *power* yang berpengaruh dapat memotivasi karyawan.

Dari hasil keseluruhan, pemimpin A dan B lebih dominan dalam gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini dilihat dari analisa mean yang ada yang membuktikan bahwa pemimpin A dan B memiliki nilai gaya kepemimpinan transaksional yang lebih tinggi. Akan tetapi pemimpin B lebih baik di kedua gaya kepemimpinan. Dari hasil yang telah diteliti, pemimpin B memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yang lebih baik dibandingkan dengan pemimpin A. Hal ini terbukti dari hasil mean yang telah diperoleh yang menunjukkan bahwa pengaruh pemimpin B terhadap motivasi kerja karyawan lebih tinggi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transaksional pemimpin A mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di restoran X.
2. Gaya kepemimpinan transformasional pemimpin A mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di restoran X.
3. Gaya kepemimpinan transaksional pemimpin B mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di restoran X.
4. Gaya kepemimpinan transformasional pemimpin B mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di restoran X.

## Saran

1. Sebaiknya pemimpin A berusaha untuk memberi perhatian pada karyawan dengan menghilangkan keraguan yang dirasakan oleh karyawan dan lebih banyak melakukan tindakan koreksi pada karyawan saat bekerja dan langsung memberikan tindakan perbaikan jika tidak sesuai dengan standar yang telah dibuat karena akan sangat berguna bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif.
2. Pemimpin B disarankan untuk memberikan *feedback* berupa penghargaan kepada karyawan restoran X, karena karyawan merasa kurang mendapatkan *feedback* tersebut.
3. Pemimpin B juga sebaiknya memberikan bimbingan secara pribadi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih baik.
4. Untuk penelitian selanjutnya, variabel yang digunakan dalam meneliti gaya kepemimpinan transformasional pemimpin A dan gaya kepemimpinan transaksional pemimpin B lebih dikembangkan karena pengaruh yang didapatkan tidak signifikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Hand Book Of Leadership*. New York: Free Press.
- Burns, J. MacGregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Daft, Richard L. (2011). *The Leadership Experience*. Australia ; Mason, OH: South-Western Cengage Learning
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*
- Ferdinand A. (2002). *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Seri Pustaka Kunci 03/BP UNDIP
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI
- George, J. M., Jones, G. R. (2005). *Essentials of managing organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). United Kingdom : Prentice Hall
- Hasibuan, M. S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Irawanto, D. (2008). "The applicability of paternalistic leadership in Indonesia." *Journal of Human Capital*.
- John E. Barbuto, Jr. and Gregory T. Gifford. (2012). Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*. Vo. 7. Iss. 1
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management* 12e, International Edition, Pearson, PrenticeHall.
- Masi, Ralph. J., Cooke, Robert. A. (2000). *Effect of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, And Organizational*

- Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8, 1. 16-47. November, 27, 2007. INFORM/GLOBAL.
- Masyjui, I. (2005). *Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan* Unpublished undergraduate thesis, Universitas Negeri Semarang
- McClelland, David C. (1987), *Human Motivation*, published by The Press Syndicate of Cambridge, The Pitt Building, Trumpington Street, Cambridge, United Kingdom
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama
- Papasolomou, I. and Vrontis, D. (2006), "Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry", *Journal of Brand Management*, Vol. 14, Issues 1.2, pp. 177-195
- Prabu, A.M. (2005). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 3(6).
- Rudolph, P.A. and Kleiner, B.H. (1989). The art of motivating employees. *Journal of Managerial Psychology*, 4 (5)
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Siagain, S.P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi TY Aksara
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. (2006). *Metode Penelitian Survei*, Cetakan Kedelapanbelas, Penerbit Pustaka LP3ES, Jakarta
- Spears, L. (1995). "Servant-leadership and the Greenleaf legacy", in Spears, L. (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and Work Behavior*, 5th ed., McGraw- Hill, New York, NY.
- Suharto dan Budi Cahyono, (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia*, di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI. Volume 1, Nomor 1, hal 13-30.
- Summers, Donna C.S (2005). *Quality Management : Creating and Sustaining Organization Effectiveness*. New Jersey: Pearson Educations
- Sunarsih. (2001). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2. Desember 2001
- Swandari, F. (2003). *Menjadi Perusahaan Yang Survive Dengan Transformasional Leadership*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* vol.1 No.2 Mei 2003
- Veithzal Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama.
- Wahjosumidjo. (1984). *Kepemimpinan dan Motivasi: Jakarta: Ghalia Indonesia*
- Wilson A., Zeithaml V. A., Bitner M. J. and Gremler D. D. (2008). "Services marketing: integrating customer focus across the firm", published by McGraw-Hill Education, 1st European Ed.
- Zimmerer, T.W., & Scarborough, N.M. (2005). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (4th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.