

ANALISA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI HOTEL MERCURE SURABAYA: STUDI KASUS PADA PEMIMPIN PEREMPUAN

Christian Sutanto, Cerisa Aprilia

Christiansutanto1994@gmail.com, ceri_aprilia@yahoo.com

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak : Gaya Kepemimpinan merupakan ciri atau perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu demi pencapaian suatu perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari pembagian kuesioner kepada 93 karyawan untuk menilai gaya kepemimpinan pemimpin perempuan yang memimpin mereka dan melihat pengaruh gaya kepemimpinan yang lebih berpengaruh kepada kinerja karyawan.

Kata Kunci : Hotel Mercure Surabaya, gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, kinerja karyawan

Abstract : Leadership style is a characteristic or behavior that is used by a leader in leading his subordinates to achieve a certain goal for the purpose of a company. The purpose of this study was to determine the influence of transformational leadership style and transactional leadership style that are more influential on employee performance at Mercure Hotel Surabaya. The data used in this study were obtained by distributing questionnaires to 93 employees in order to assess the leadership style of women leaders who led them and to analyze the effect of leadership style that was more influential on employee performance.

Keywords : Mercure Hotel Surabaya, transformational leadership style, transactional leadership style, employee performance

LATAR BELAKANG

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan sebuah perusahaan, karena pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan Kartono (2010). Semua orang mempunyai kesempatan untuk menjadi pemimpin, begitu juga dengan perempuan yang selalu identik dengan pekerjaan rumah tangga. Menurut pendapat Frankel (2007) yang mengatakan bahwa perempuan melalui sifat-sifat alamiahnya memang terlahir sebagai seorang pemimpin. Manajemen kepemimpinan perempuan berbeda dengan kepemimpinan laki-laki. Perempuan sebagai pemimpin lebih memiliki keterbukaan, kepercayaan, kepedulian, dan penuh pengertian.

Sekitar 20 tahun terakhir ini terlihat peningkatan akan jumlah perempuan sebagai pemimpin. Penelitian yang diluncurkan oleh Organisasi Buruh Internasional (ILO) dan berjudul “Perempuan dalam Bisnis dan Manajemen: Mendapatkan Momentum”, yang mencakup 80 dari 108 negara dimana ILO memiliki data tersebut. Penelitian laporan ini juga menunjukkan bahwa perempuan memiliki dan mengelola lebih dari 30% lebih banyak dari semua bisnis tetapi perempuan lebih mungkin ditemukan di usaha mikro dan kecil. Menurut

laporan Norwegia, sebesar 13,3%, dengan proporsi global yang tertinggi dimana seorang perempuan menjabat sebagai pemimpin perusahaan, yang kemudian diikuti oleh Turki dengan 11,1%. Jamaika memiliki proporsi tertinggi manajer perempuan sebesar 59,3%, sementara Yaman memiliki setidaknya 2,1%. Sedangkan berdasarkan peringkat, Amerika Serikat berada pada posisi ke-15 dalam daftar 108 negara dengan 42,7% manajer perempuan, sementara Inggris berada di posisi ke-41 dengan 34,2%.

Selain itu ada penelitian yang dilakukan oleh UK *Hospitality Training Foundation* (1996) perempuan mendapatkan posisi yang baik di bidang perhotelan lebih besar dari pada bidang industry lainnya, 61% adalah perempuan bekerja di bidang perhotelan dan 54.6% perempuan bekerja di bidang industry lainnya. Sedangkan di Indonesia sendiri peluang perempuan untuk mendapatkan posisi yang baik mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir, yaitu 18.1% pada tahun 2009, 20.1% pada tahun 2010, dan 20.8% pada tahun 2015 ILO (2016).

Menurut Simamora (2002) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan Rahardjo dan Purbudi (1997).

Penelitian ini mengukur tentang pengaruh kepemimpinan perempuan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya yang berada di bawah naungan *Accor Group*. Peneliti mendapatkan fakta yang diperoleh dari hasil wawancara dengan Manajer HRD Hotel Mercure Surabaya pada tanggal 15 Mei 2017 yang menyatakan bahwa 25% dari total karyawan *Accor Group* adalah perempuan dan 10%-15% berada di posisi *supervisor* dan manajer. Hotel Mercure Surabaya mempunyai manajer dan *supervisor* perempuan berjumlah 30 orang yang berada di departemen *Front Office, Human Resource, House Keeping & Laundry, Food and Beverage (Kitchen, Service, Banquet, Bar), Sales and Marketing, Safety and Security, Finance (Affair and General, IT, Accounting)*. Hotel Mercure mempunyai total karyawan non manajerial berjumlah 239 orang dengan 184 laki-laki dan 55 perempuan. *Accor Group* juga mempunyai suatu program yaitu *Woman at Accor Generation* yang mendukung kesetaraan gender khususnya untuk kaum perempuan. Program ini diikuti oleh semua hotel di bawah naungan *Accor Group* termasuk Hotel Mercure Surabaya. Dalam penelitian ini, penulis bermaksud untuk melihat dan memahami serta menuliskan mengenai bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan perempuan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya.

Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin perempuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya?
3. Apakah gaya kepemimpinan transaksional dari pemimpin perempuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya?
4. Antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dari pemimpin perempuan, manakah yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya?

TEORI PENUNJANG

Definisi Kepemimpinan

Menurut Kartono (2011) pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan pemimpin untuk membimbing, mempengaruhi, dan mengontrol pikiran dan perilaku karyawannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan pemimpin (George, 2002; Barnes, 1981; Effendi, 1986; Ivancevich & Konopaske, 2007).

Sifat Kepemimpinan

Menurut Barnes (1981) dalam bukunya Organisasi Perusahaan, Teori dan Praktek, Sifat Kepemimpinan yang terpenting adalah kecerdasan dan pengetahuan, rasa simpati insani, kesungguhan, kesadaran akan diri dan dorongan.

Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan dari beberapa pengertian menurut para ahli maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tingkah laku yang digunakan oleh seorang pemimpin terhadap karyawannya untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan (Tjipto, 2001; Hersey, 2004; Menurut Heidrajrahman & Husnan, 2002).

Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Dr. dr. Agustinus Johanes Djohan, MM, FLAS gaya kepemimpinan di bagi menjadi 4 menjadi gaya kepemimpinan berdasarkan cara mengambil keputusan, gaya kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional dan transaksional, dan gaya kepemimpinan berdasarkan fungsi kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energy dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Burns dalam Yukl, 2010; Robbins, 2002).

Faktor-faktor kepemimpinan transformasional menurut Johnson (2009) adalah : stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*), motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*), pengaruh yang ideal (*Idealized Influence*), pertimbangan individual (*Individualized Consideration*).

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kemimpinan transaksional adalah sejumlah langkah dalam proses transaksional yang meliputi pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya dan menimbulkan kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik (Bass, 1985; Yukl, 2010). Bass juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yaitu: imbalan Kontingen, manajemen Eksepsi.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S

Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor, Form 6-S merupakan alat ukur untuk studi kuantitatif. Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor ini dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1992) dan merupakan alat ukur yang paling sering digunakan untuk pengukuran gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Berdasarkan cara Mengambil Keputusan

Suprianto (2014) membagi gaya kepemimpinan menjadi empat:

- a. Autokrasi
Pemimpin mengambil keputusan sendiri dan bertanggung jawab pada diri sendiri.
- b. Paternalistik
Gaya kepemimpinan ini memiliki seorang pemimpin dimana pemimpin ini mengajak bawahan untuk mengikuti keinginannya karena keinginannya dianggap paling baik.
- c. Demokrasi
Pemimpin sebagai katalisator untuk pengambilan keputusan, berbagi tanggung jawab bersama dimana seorang pemimpin memiliki hubungan yang akrab dengan bawahannya.
- d. *Laissez Faire*
Pemimpin menyerahkan semua keputusan dan tanggung jawab pada kelompok bawahan. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk memberi keputusan.

Gaya Kepemimpinan Situasional

- a. Delegatif
Pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.
- b. Partisipatif
Dalam hal ini posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar.
- c. Bimbingan
Pemimpin memberikan banyak pengarahan tetapi juga berusaha mendengar, memahami perasaan bawahan termasuk ide-ide dan saran bawahan. Pengambilan keputusan tetap pada pemimpin
- d. Pengarahan
Pemimpin mengatakan kepada bawahan apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas.

Gaya Kepemimpinan berdasarkan fungsi kepemimpinan

- a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas
Pemimpin mengawasi bawahan dengan ketat untuk memastikan tugas dilakukan dengan baik.
- b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan
Pemimpin lebih memotivasi bawahan daripada mengendalikan bawahan.

Kinerja Karyawan

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan selama periode waktu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan. (Hasibuan, 2005; Mangkunegara, 2004; Rivai, 2004).

Menurut Ivancevich (2007) terdapat beberapa aspek dalam penilaian sebuah kinerja karyawan, yaitu: kuantitas kerja (*Quantity of work*), kualitas kerja (*Quality of work*), pengetahuan tentang pekerjaan (*Knowledge of Job*), kualitas personal (*Personal Qualities*), kerjasama (*Cooperation*), dapat dipercaya (*Dependability*), inisiatif (*Initiative*).

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

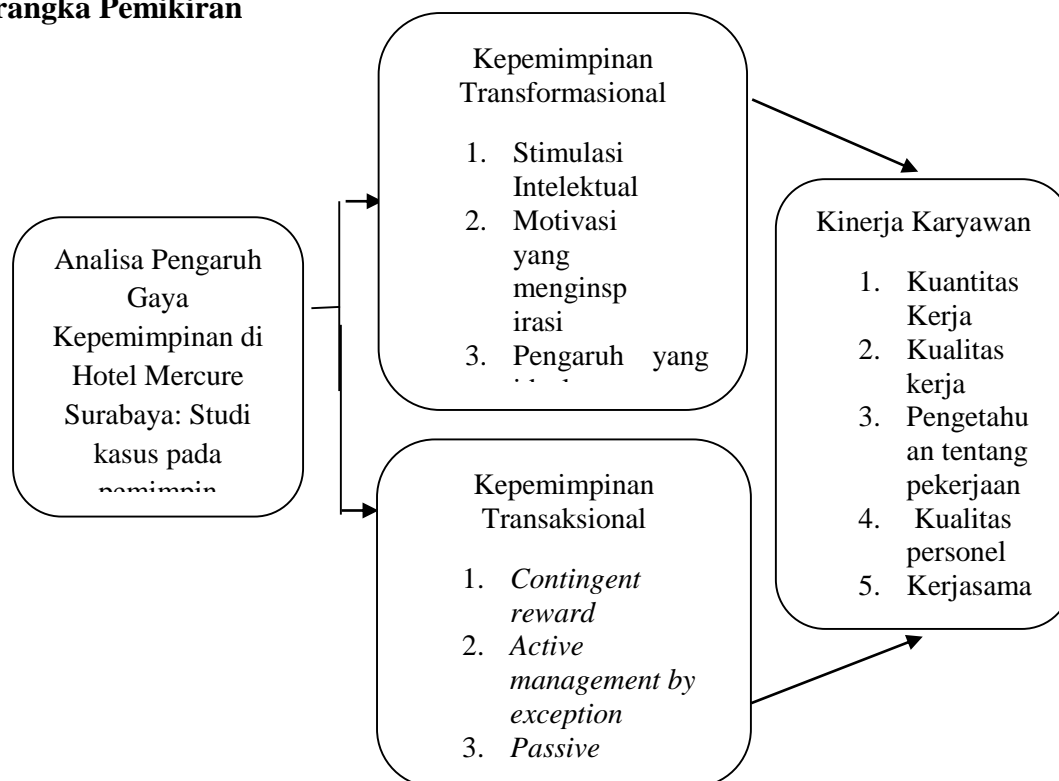
Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa "Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Dimensi Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis terhadap dimensi-dimensi *job performance* pada berbagai macam pekerjaan, Borman and Motowidlo (1997) mengategorikan *job performance* menjadi dua dimensi, diantaranya adalah:

1. *Task Performance*
In-role job performance mengarah pada aspek teknis dalam pekerjaan karyawan. Misalnya adalah karyawan di bagian *service* yang melayani tamu di restoran hotel, dan juga karyawan di bagian *housekeeping* yang menjaga kebersihan area hotel.
2. *Contextual Performance*
Extra-role job performance mengarah pada kemampuan nonteknis seperti kemampuan berkomunikasi dengan efektif, memperlihatkan antusiasme dan motivasi yang tinggi dalam bekerja dan menjadi anggota tim yang baik.

Kerangka Pemikiran



Hipotesa

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya.
- H2: Gaya kepemimpinan transaksional dari pemimpin perempuan berpengaruh signifikan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya.
- H3: Gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin perempuan berpengaruh signifikan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya.
- H4: Gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin perempuan lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan metode kuantitatif eksplanatif. Metode kuantitatif adalah metode berdasarkan pada filsafat *positivism*, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan dengan cara *random*, pengumpulan data dengan menggunakan *instrument* penelitian tertentu, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik yang bertujuan menguji hipotesa yang sudah ditetapkan (Sugiyono, 2008).

Populasi dan Sampel

Sugiyono (2011), mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan yang dipimpin dibawah kepemimpinan perempuan di Hotel Mercure Surabaya sebagai populasi dimana jumlah populasinya berjumlah 239 orang.

Sugiyono (2011), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang diambil dari penelitian ini totalnya 93 orang, dengan teknik sampling adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu Sugiyono (2011).

Peneliti menggunakan *face validity* yang memiliki pengertian bahwa validitas yang berhubungan nampak dalam mengukur sesuatu dan bukan terhadap apa yang seharusnya hendak diukur. *Face validity* menunjukkan apakah alat pengukur atau instrument penelitian nampak mengukur apa yang hendak diukur Ebel (dalam Nazirz, 1988).

Teknik Analisa Data

Analisa Statistik Deskriptif

Hasan (2004) menjelaskan bahwa analisis deskriptif adalah merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel.

Analisa Regresi Linear Berganda

Pengertian analisis regresi linier berganda menurut Sugiyono (2011) adalah sebagai berikut: “Analisis yang digunakan peneliti, bila bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya)”.

Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedasitas dan Uji Normalitas. Tujuannya untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten.

Koefisien Determinasi Berganda

Koefisien korelasi berganda digunakan untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan lebih dari dua variabel Hasan (2004). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu), dimana R^2 terletak di antara 0 dan 1, $0 \leq R^2 \leq 1$. Bila $R^2 = 1$ berarti ada pengaruh signifikan antara variabel tidak bebas dengan variabel bebas. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Uji Hipotesis

Uji F (hipotesis koefisien secara simultan)

Menurut Hasan (2004) uji F dalam regresi linear berganda yaitu uji statistik bagi koefisien regresi yang serentak atau bersama-sama mempengaruhi Y.

Uji t (hipotesis koefisien secara parsial)

Menurut Hasan (2004) uji t dalam regresi linear berganda merupakan uji statistik bagi koefisien regresi dengan hanya satu koefisien regresi yang mempengaruhi Y.

HASIL PENELITIAN

Analisa Deskriptif Profil Responden

Berdasarkan analisa deskriptif profil responden, dapat diketahui bahwa karyawan Hotel Mercure Surabaya mayoritas adalah laki-laki berusia 20-29 tahun dengan latar belakang pendidikan Diploma. Selain itu, mayoritas jabatan karyawan adalah non manajerial dengan status pegawai tetap yang lama bekerjanya 1 hingga 2 tahun.

Analisa Deskriptif Jawaban Responden

Berikut ini adalah deskripsi tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan.

Tabel 1. Hasil *Mean* Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Karyawan

Variabel	Mean	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	3.32	Cukup Baik
Kepemimpinan Transaksional (X2)	3.22	Cukup Baik
Kinerja Karyawan (Y)	3.38	Cukup Baik

Sumber: Olahan Peneliti

Berdasarkan analisis statistik deskriptif didapati bahwa nilai *mean* kepemimpinan transformasional adalah 3,32. Nilai mengindikasikan bahwa pemimpin Hotel Mercure Surabaya memiliki kepemimpinan transformasional yang cukup baik. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin perempuan telah memberikan motivasi, menginspirasi, dan membimbing karyawan untuk mencapai sasaran yang diberikan.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif didapati bahwa nilai *mean* kepemimpinan transformasional adalah 3,22. Nilai mengindikasikan bahwa pemimpin Hotel Mercure Surabaya memiliki kepemimpinan transaksional yang cukup baik. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin perempuan secara aktif melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawannya untuk mencegah terjadinya kesalahan serta memberikan evaluasi.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif didapati bahwa nilai *mean* kepemimpinan transformasional adalah 3,38. Nilai mengindikasikan bahwa pemimpin Hotel Mercure Surabaya memiliki kinerja karyawan yang cukup baik. Hal ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya mampu menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan dengan baik dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Asumsi normalitas dikatakan terpenuhi apabila nilai signifikan dari *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari 0,05 Hamdi (2014). Hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas dengan Uji *Kolmogorov-Smirnov*

		Unstandardized Residual
N		90
Normal lkkParametersa	Mean	.00
	Std. Deviation	4.746
Most Extreme Differences	Absolute	.057
	Positive	.050
	Negative	-.057
Kolmogorov-Smirnov Z		.545
Asymp. Sig (2-tailed)		.928

Sumber: Olahan Peneliti

Dari tabel di atas menunjukkan nilai *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,545 dengan signifikansi sebesar 0,928. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa residual data berdistribusi normal atau dengan kata lain asumsi normalitas terpenuhi.

Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi variabel independen. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi korelasi antara variabel independen (non-multikolinieritas). Model dikatakan terbebas dari multikolinieritas apabila memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) <10 dan nilai *Tolerance* >0.1 (Santoso, 2002). Hasil pengujian multikolinieritas pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas

Variable Independen	VIF	Tolerance
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1.361	.735
Kepemimpinan Transaksional (X2)	1.361	.735

Sumber: Olahan Peneliti

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan masing-masing variabel independen X yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2) memiliki nilai VIF <10 dan nilai *tolerance* >0.1. Dengan demikian, dapat disimpulkan model regresi tidak terdapat multikolinieritas atau dapat dikatakan asumsi non-multikolinieritas terpenuhi.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Dwialesi dan Damayanti, 2016). Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau yang tidak mengalami heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser* yaitu dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolute residual, jika nilai signifikansi pada uji $t > 0,05$ untuk semua variabel independen maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Dwialesi dan Damayanti, 2016). Hasil pengujian heteroskedastisitas adalah:

Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (constant)	4.207	2.150		1.957	.054
X1	-.025	.038	-.081	-.648	.519
X2	.041	.078	.066	.530	.597

Sumber: Olahan Peneliti

Hasil uji menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki signifikansi sebesar 0,519 dan variabel kepemimpinan transaksional (X2) memiliki signifikansi sebesar 0,597. Kedua variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas (asumsi terpenuhi).

Analisa Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Oleh karena itu, analisis regresi linier berganda pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Hotel Mercure Surabaya. Hasil pengolahan data disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.14 Regresi Linier Berganda

	B	Std. Error	T	Sig
<i>Constant</i>	28.446	3.598	7.906	.000
Kepemimpinan Transformasional (X1)	.172	.064	2.681	.009
Kepemimpinan Transaksional (X2)	.339	.130	2.608	.011

Sumber: Olahan Peneliti

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 28.446 + 0.172 X1 + 0.339 X2$$

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,172. Hal ini memiliki arti bahwa, jika kepemimpinan transformasional meningkat sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan Hotel Mercure Surabaya yang dipimpin oleh pemimpin perempuan sebesar 0,172 satuan dengan asumsi kepemimpinan transaksional (X2) dianggap tetap.
2. Koefisien kepemimpinan transaksional (X2) sebesar 0,339. Hal ini berarti bahwa, jika kepemimpinan transaksional meningkat sebesar satu satuan maka kinerja karyawan Hotel

Mercure Surabaya yang dipimpin oleh pemimpin perempuan akan meningkat sebesar 0,339 satuan dengan asumsi variabel kepemimpinan transformasional (X1) dianggap tetap.

Uji Hipotesis

Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel independen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen. Jika hasil dari uji F menghasilkan nilai signifikan yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel independen secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil uji F sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil Uji F

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Regression	665.05	2	332.526	14.427	.000
Residual	2005.270	87	23.049		
Total	2670.332	89			

Sumber: Olahan Peneliti

Dari tabel hasil pengujian di atas dapat dilihat nilai F hitung sebesar 14.427 yang lebih besar dari F tabel 3,10 sedangkan tingkat signifikansinya sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Mercure Surabaya.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t (*test significance individual parameter*) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individu (parsial). Berikut adalah hasil uji parsial (uji t).

Tabel 4.16 Hasil Uji t

Variable	t hitung	Sig
Kepemimpinan transformasional (X1)	2.681	.009
Kepemimpinan transaksional (X2)	2.608	.011

Sumber: Olahan Peneliti

Hasil uji t menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai t-hitung sebesar 2.681 dimana lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,98761 dengan tingkat signifikansi 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Mercure Surabaya. Sementara itu, variabel kepemimpinan transaksional (X2) memiliki nilai t-hitung sebesar 2.608 dimana lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,98761 dengan tingkat signifikansinya 0,011 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Mercure Surabaya.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk menunjukkan besarnya kontribusi variabel independen X terhadap variabel dependen Y. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R²) sebagai berikut:

Tabel 4.17 Nilai Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Model	Koefisien Korelasi (R)	Koefisien Determinasi (R ²)	Adjusted R Square
1	.499	.249	.232

Sumber: Olahan Peneliti

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,499 yang berarti ada hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2) terhadap kinerja karyawan Hotel Mercure Surabaya (Y). Sementara itu, nilai *adjusted R square* sebesar 0,232 atau 23,2% yang berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2) mampu menjelaskan perubahan yang terjadi terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 23,2% sedangkan sisanya sebesar 76,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji mean di atas, peneliti menemukan bahwa pemimpin perempuan di Hotel Mercure Surabaya lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilihat dari hasil rata-rata total gaya kepemimpinan transformasional lebih besar dari total rata-rata gaya kepemimpinan transaksional. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa perempuan memiliki nilai lebih tinggi pada indikator gaya kepemimpinan transformasional dan laki-laki memiliki nilai yang lebih tinggi pada indikator kepemimpinan transaksional (Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001).

Berdasarkan hasil uji hipotesis, peneliti mendapatkan hasil untuk hipotesis pertama (H1) diterima karena nilai koefisien nilai F hitung sebesar 14,427 yang lebih besar dari F tabel sebesar 3,10 dengan tingkat signifikansinya sebesar 0 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini didukung oleh *journal* dari Turiman, Silong, Omar (2013) mengatakan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan dan simultan kepada kinerja karyawan. Hipotesis kedua (H2) diterima karena nilai koefisien t hitung sebesar 2,608 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,98761 dengan tingkat signifikansi 0,011 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini didukung oleh Suminar, Mukzam, Ruhana (2015) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transaksional. Hipotesis ketiga (H3) diterima karena nilai koefisien koefisien t hitung sebesar 2,681 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,98761 dengan tingkat signifikansi 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis keempat (H4) ditolak karena kepemimpinan transaksional lebih berpengaruh secara signifikan dengan nilai signifikan 0.011 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai signifikan kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,009. Hal ini sesuai dengan teori Boatwright & Forrest (2007) yang mengatakan bahwa perempuan lebih menyukai untuk menafsirkan kepemimpinan dalam bentuk transformasi, sedangkan laki-laki lebih menyukai untuk menafsirkan kepemimpinan dalam bentuk transaksional. Selain itu perempuan lebih menyukai untuk menggambarkan gaya kepemimpinan mereka dengan mengadopsi bentuk transformasional, sedangkan laki-laki lebih menyukai bentuk kepemimpinan transaksional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat pada nilai Uji Simultan

(Uji F) sebesar 23.2%. Oleh karena itu, hipotesis (H1) mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya.

2. Gaya kepemimpinan transaksional dari pemimpin perempuan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya.
3. Gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin perempuan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya.
4. Gaya kepemimpinan transaksional di Hotel Mercure Surabaya lebih dominan berpengaruh dari pada gaya kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu (H4) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin perempuan lebih dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Mercure Surabaya ditolak. Hal ini dikarenakan mayoritas karyawan Hotel Mercure Surabaya yang mendominasi yaitu jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 56 responden (62,22%), karena laki-laki lebih cenderung menyukai gaya kepemimpinan transaksional dan perempuan lebih cenderung menyukai gaya kepemimpinan transformasional.

Saran

1. Disarankan kepada pemimpin perusahaan untuk mengkombinasikan kedua gaya kepemimpinan tersebut agar tercipta kepemimpinan yang efektif sehingga meningkatkan kinerja organisasi.
2. Disarankan kepada pemimpin di Hotel Mercure untuk adanya peningkatan gaya kepemimpinan transformasional terutama pada aspek stimulasi intelektual agar pemimpin lebih menyarankan dan menekankan kinerja karyawan untuk lebih berinovasi dan menyarankan cara-cara baru dalam pencapaian tugas, aspek motivasi yang menginspirasi agar pemimpin lebih memotivasi dan menginspirasi karyawannya dengan cara pendekatan personal untuk lebih percaya dan optimis pada masa depan, aspek pengaruh ideal agar pemimpin lebih menyampaikan visi dan nilai dari seorang pemimpin kepada karyawan, dan pada aspek pertimbangan individual agar seorang pemimpin untuk lebih memberikan pujian dan menghargai hasil kerja dari karyawan.
3. Disarankan kepada pemimpin di Hotel Mercure untuk adanya peningkatan gaya kepemimpinan transaksional terutama pada aspek imbalan kontingen mengenai pengakuan prestasi kinerja karyawan dengan memberikan *reward*, aspek manajemen pasif dengan pengecualian agar pemimpin memberikan keleluasaan kepada karyawannya untuk bekerja selama kinerja karyawan sesuai yang diharapkan, dan aspek manajemen aktif dengan pengecualian mengenai pemimpin kurang melakukan tindakan perbaikan ketika kinerja karyawan tidak sesuai SOP untuk mencegah terjadinya kesalahan dengan cara melakukan pemeriksaan secara berkala.
4. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan peneliti meneliti variabel-variabel lain seperti motivasi dan kepuasan kerja karena ditemukan dalam penelitian lain yang menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja. (Tucunan, Supartha dan Riana, 2014)

DAFTAR REFERENSI

- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga: Bandung
- Barnes, C. (1981). *Organisasi perusahaan, teori dan praktek*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Bass, B. (1996). *From transactional to transformastional leadership : Learning to share the vision*. New York: The McGraw-Hill companies.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performence beyond expectation*. New York: Free Press.

- Boatwright, Karyn J., Linda Forrest. (2007). Leadership Preferences: The Influence of Gender and Needs for Connection On Workers Ideal Preferences for Leadership Behaviors, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, 7: 18-34.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organization*, Jossey Bass, San Francisco, 71- 78
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. and Sager, C. E. (1993) 'A theory of performance', in C. W. Schmitt and W. C. A. Borman (eds), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 35-70.
- Danim, S. (2010). *Kepemimpinan pendidikan (Pendidikan Jenius (IQ+EQ), etika, perilaku motivasional dan mitos)*. Bandung: Alfabeta.
- Djohan, MM, FIAS, D. J. (2016). *5 Pilar kepemimpinan di abad 21*. Malang: Media Nusa Crwative.
- Dubrin, A. (2010). *Principles of leadership* . Australia: South-western cengage.
- Dwialesi, J. & Damayanti, N. (2016). Pengaruh Faktor-Faktor Fundaamental terhadap Return Saham Indeks Kompas 100. *E-Journal Management Unud*, Vol.5. No.4. 2544-2577
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Effendi, O. U. (1986). *Kepemimpinan dan komunikasi*. Bandung: PT. Alumni.
- Frankel, L. P. (2007). *See jane lead: 99 Kiat sukses memimpin*. Jakarta: PT Gramedia.
- George, B. (2002). *Leaders on leadership, pandangan para pemimpin tentang kepemimpinan*. Malang: Gandum Mas.
- Hasan, I. (2004). *Analisis data penelitian dengan statistik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamdi, A. (2014). *Metode penelitian kuantitatif aplikasi dalam pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Heidrajrahcman, & Husnan, S. (2000). *Manajemen personalia*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Hersey, P. (2004). *Kunci sukses pemimpin situasional*. Jakarta: Delaprasata.
- Humphreys, J.H. (2005). Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation. *Management Decision*, Vol. 43, No. 10, pp. 1410-1431
- ILO. (2016, agustus 17). Retrieved 02 10, 2017, from http://www.ilo.org/ilostat/faces/wcnav_defaultSelection;ILOSTATCOOKIE=xaO3VP7J8fLOdPIT3xd63uR9jm_mOb_QOikGCTM8WzIuprXaD_bY!-146808028?_afLoop=46526123741426&_afWindowMode=0&_afWindowId=null
- Ivancevich, & Konopaske, & M. (2007). *Perilaku dan manajemen organisasi (Jilid I, Edisi ke-7)*. Jakarta: Erlangga.

- Jex, S.M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Johnson, R. 2009. Transformational and Transactional Leadership and performance./ *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, PP.23-30.
- Kartono. (2010). Retrieved march 10, 2017, from Kepemimpinan (Fungsi, Tanggung Jawab, dan Ciri Pemimpin): <https://blingjamong.wordpress.com/2014/02/07/kepemimpinan-fungsi-tanggung-jawab-dan-ciri-pemimpin/>
- Kartini Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. RajawaliGrafindo Persada.
- Lensuflie, T. (2010). *Leadership untuk profesional dan pekerja*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A. A. (2009). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. (2004). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maxwell, A. G. (1997). Hotel general management: Views from above the glass ceiling. *International Journal of Contemporary Hospitality* , 230-235.
- Murniati, A. N. (2004). *Getar gender buku pertama*. Magelang: Yayasan Adikarya IKAPI dan Ford Foundation.
- Nazir. 1988. *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Philip, L. (2000). Retrieved from Transformasional and Transactional Leadership: A Meta-Analytic test of their Relative Validity: <http://www.manconsult.org/articles/clm2.html>, Accessed 15 April 2012
- Pradana, M. A., Sunuharyo, B. S., & Hamid, D. (2010). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan. 1-11.
- Prajogo, W. (2003). *Pengaruh kepemimpinan transaksional-transformasional kinerja 7 (2)*.
- Raharjo, Mudji dan Purbudi, 1997, *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: UPN.
- Priyanto, D. (2009). *SPSS untuk analisis korelasi, regresi dan multivariate*. Jogjakarta: Gava Media.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2002). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Santoso, S. (2014). *Panduan lengkap SPSS versi 20 (Edisi Revisi)*. Jakarta: Gramedia.
- Sarwono, S. W. (2010). *Psikologi remaja, edisi revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The Motivational Effects of charismatic leadership: A Self-concept based theory. *Journal of Organization Science*.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- _____. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, V. Wiratna dan Poly Endaryanto. 2012. *Statistika untuk penelitian*. Yogyakarta; Graha Ilmu.
- Trihendradi. (2013). *Langkah-langkah menguasai SPSS 21*. Yogyakarta: Andi
- Trinidad, C., Normore, H.(2005). Leadership And Gender Dangerous Liaison?. *Leadership and organizational development journal*, 26(7), 574-590.
- Tjiptono, F. (2001). *Kepemimpinan*. Malang: Penerbit Bayu Media.
- Tucunan, R., Supartha, W., & Riana, I. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *E-jurnal ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1-9.
- Zaman, M. (2009). *The 4th International conference on business and management research: Are the annual reports of public sector entities readable?*. Bali: Australian Evidence.