

# ANALISA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN HOTEL X BALI

**Sieny Carolina Wellyanto, Grace Angelica Halim**  
sienycarolina@yahoo.com, graceangelicahalim@gmail.com

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

**Abstrak:** Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh atau tidak terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan serta gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Hotel X Bali.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Loyalitas Karyawan.

**Abstract:** *This research was conducted to find out transactional leadership style and transformational leadership style have influence or not to employee loyalty at Hotel X Bali. Analysis technique used in this research is multiple linear regression analysis. The results showed that transactional leadership style had positive and significant influence and transformational leadership style had positive and significant influence on employee loyalty of Hotel X Bali.*

**Keyword :** *Transactional Leadership, Transformational Leadership and Employee Loyalty.*

## LATAR BELAKANG

Sekarang ini dunia perhotelan sudah sangat berkembang pesat, bisa dilihat dari banyaknya hotel-hotel yang telah dibangun di mana-mana saat ini. Dalam melakukan aktivitasnya, salah satu sumber daya yang harus dimiliki perusahaan untuk dapat memenangkan pangsa pasar adalah sumber daya manusia atau yang sering disebut karyawan. Karyawan merupakan salah satu kekayaan atau asset utama dari perusahaan. Peranan karyawan sangat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai sasaran, perusahaan akan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan supaya pelaksanaan pekerja lebih berdaya guna dan beserta guna (Hasibuan, 2005). Menggerakkan sumber daya manusia dalam perusahaan secara efektif tergantung pada cara-cara bagaimana pimpinan bertindak dalam memimpin perusahaan tersebut.

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain,

terutama bawahannya, terutama untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif pemimpin akan memberikan sumbangan yang nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2002). Pemimpin mengarahkan energi kepada individu yang mencoba mencapai sesuatu secara bersama. Secara umum pemimpin dan pengikut harus memiliki tujuan bersama. Namun dalam menjalankan kepemimpinan, pemimpin perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya.

Menurut Nawawi (2006) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi/bawahan, hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam hubungan pimpinan dengan bawahannya, kesesuaian antara kepemimpinan yang dibawa oleh pemimpin dengan apa yang

menjadi harapan karyawannya tentu akan menimbulkan dampak positif pada diri para bawahan yaitu karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja. Kenyataannya, setiap karyawan tidak hanya dikuasai oleh motif-motif ekonomi saja. Disamping upah dan gaji yang besar juga terdapat faktor lain yaitu, timbulnya sebuah loyalitas pada diri karyawan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin merupakan salah satu yang terpenting dalam membentuk loyalitas karyawan. Loyalitas akan muncul jika pemimpin mampu menjaga kenyamanan karyawannya di lingkungan kerja. Kenyamanan tersebut merupakan hasil dari kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan dan diterapkan pada unit kerja yang dipimpinnya.

Menurut Siagian (2005) loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Loyalitas berpengaruh pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan dan merupakan hal yang paling penting untuk dimiliki setiap karyawan di perusahaan ataupun instansi manapun. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan terutama di industri perhotelan, karena akan sangat sulit bagi hotel untuk berkembang jika tidak memiliki karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi.

Hotel X Bali merupakan salah satu hotel bintang lima dari ribuan hotel yang berada di Bali karena hotel ini memiliki manajemen hotel yang baik. Hal ini juga tidak lepas dari peran General Manager sebagai pemimpin hotel dan manager sebagai pemimpin departemen. Menurut penulis ada dua gaya kepemimpinan yang menonjol di Hotel X Bali antara lain gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Pada gaya transaksional ditunjukkan pada saat pemimpin terjun langsung ke lapangan agar meminimalisir kesalahan di area kerja dan pemimpin memberikan imbalan yang setimpal ketika karyawannya bekerja dengan maksimal. Namun terkadang

pemimpin memberikan peringatan dan sanksi kepada karyawan apabila terjadi kesalahan di area kerja. Pada gaya transformasional ditunjukkan pada sikap pemimpin yang tetap mengontrol kerja karyawannya dan membantu ketika terjadi masalah di area kerja meskipun pada saat pemimpin sedang *day-off*. Selain itu ditunjukkan ketika pemimpin setiap harinya memberikan motivasi dan evaluasi kepada karyawannya pada saat *briefing* harian.

Selama bulan agustus 2016 sampai Februari 2017, 9 karyawan dari divisi *recreation* dan *front office* Hotel X Bali melakukan *resign*. Berikut data *turnover* selama Agustus 2016 sampai Februari 2017 yang penulis peroleh mengenai jumlah karyawan dari divisi *recreation* dan *front office* di Hotel X Bali. *Turnover* paling tertinggi berasal dari divisi *front office* sebesar 20%, kemudian diikuti juga dari divisi *recreation* sebesar 17,39%. Dari data yang diperoleh tersebut dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* karyawan di Hotel X Bali cukup tinggi. Menurut Roseman (1981) jika *annual turnover* di dalam suatu perusahaan melebihi angka 10%, maka *turnover* di dalam perusahaan tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal yang sama juga didukung oleh Sullivan (2009) perusahaan harus menjaga tingkat *turnover* karyawan dengan *low performance* agar tidak lebih dari 10%. Banyak faktor-faktor yang membuat para karyawan memutuskan untuk *resign*, diduga salah satunya disebabkan oleh gaya kepemimpinan. Menurut fenomena, di lapangan terjadi perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin lama dan pemimpin baru. Gaya kepemimpinan pemimpin lama di divisi *recreation* menurut beberapa karyawan lebih tegas dalam mengambil keputusan dan sangat teliti terhadap cara kerja karyawan. Observasi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pemimpin baru kurang tegas dalam mengambil keputusan dan kurang teliti terhadap cara kerja karyawan. Hal ini didukung pernyataan Susilo dalam

buku Ridlo (2012) apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, dapat saja mengakibatkan timbulnya stress yang tidak menguntungkan dirinya. Tidak dipungkiri semakin berkualitaskannya sebuah hotel, semakin banyak pula hal-hal yang perlu dikerjakan dan diselesaikan. Begitu juga dengan banyaknya tugas dan tanggung jawab yang dimiliki dan ditanggung oleh seorang pemimpin kepada hotel. Contohnya seperti pemimpin di Hotel X Bali yang terkadang masih belum bisa melakukan pengawasan secara maksimal kepada karyawannya di area kerja.

Melalui fenomena-fenomena di atas, penulis ingin meneliti tentang bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan Hotel X Bali melalui skripsi yang berjudul “Analisa Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan di Hotel X Bali”.

## **TEORI PENUNJANG**

### **Definisi Kepemimpinan**

Dikutip dalam buku Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi (2006, p.7) menurut Robbins (1991, p.354) yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan). Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2000, p.445) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya.

Menurut Yukl (2005, p.8) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya dan proses memfasilitasi supaya individu kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Nawawi (2006) kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain untuk mencapai tujuan secara antusias melalui kerjasama yang efektif.

### **Teori Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Siagian (2002) fungsi-fungsi kepemimpinan meliputi:

1. **Pimpinan sebagai penentu arah.**  
Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.
2. **Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi.**  
Kebijaksanaan dan kegiatan organisasi perlu dijelaskan kepada pihak luar agar pihak tersebut mempunyai pengetahuan yang tepat tentang kehidupan organisasi yang bersangkutan.
3. **Pimpinan sebagai komunikator yang efektif.**  
Komunikasi sangat diperlukan pimpinan dalam menyampaikan suatu keputusan dalam rangka pengendalian dan pengawasan, penerahan bawahan dan menyampaikan informasi kepada pihak lain.
4. **Pimpinan sebagai mediator**  
Fungsi pimpinan sebagai mediator dalam hal ini difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam organisasi dengan cara penyelesaian secara rasional, objektif, efektif dan tuntas, dituntut kemampuannya berperan sebagai seorang mediator yang handal.
5. **Pimpinan sebagai integrator**  
Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan ketrampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan.

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Nawawi (2006) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap dan perilaku para anggota

organisasi/bawahan, hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan.

Menurut Tjiptono (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004).

Bass (1999) menyatakan bahwa ada dua jenis gaya kepemimpinan yang saling melengkapi, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional  
Kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Berikut ini beberapa dimensi kepemimpinan transformasional menurut Howell dan Avolio (1993):

- a. *Contingent Reward*.  
Jika karyawan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka karyawan dijanjikan imbalan yang setimpal.
- b. *Management by Exception-Active*.  
Pemimpin secara aktif memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan. Atau agar kesalahan dan kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

- c. *Management by Exception-Passive*.

Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Pemimpin transformasional menawarkan tujuan yang melampaui tujuan jangka pendek dan berfokus pada kebutuhan intrinsik orde tinggi. Untuk memotivasi pengikut untuk melampaui harapan, menurut Bass (1999), kepemimpinan transformasional diperlukan. Bagaimana pemimpin tertentu diperlengkapi dengan lebih baik untuk mengangkat pengikut motivasi dan kinerja ke tingkat pencapaian yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transaksional lebih cenderung diamati dalam masyarakat yang teratur. Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang memiliki konsep diri positif.

Berikut ini beberapa dimensi kepemimpinan transformasional menurut Avolio dan Bass (2002):

- a. *Inspirational Motivation*  
Aspek kepemimpinan transformasional ini berperan terutama untuk menciptakan dan menjaga semangat karyawan lini depan agar selalu berorientasi pada kepuasan konsumen/pelanggan.
- b. *Intellectual Stimulation*  
Stimulasi intelektual memberikan kontribusi yang besar pada sikap karyawan lini depan yang mampu

mengambil inisiatif untuk memberi pelayanan yang memuaskan pada konsumen dalam situasi yang berbeda-beda.

- c. *Individualized Consideration*  
Konsiderasi individu merupakan kunci suksesnya suatu kualitas fungsional karena hal ini menunjukkan adanya keterlibatan dari semua karyawan untuk memberikan kontribusi yang tinggi melalui kinerja yang diberikan pada saat terjadinya interaksi dengan pelanggan.
- d. *Idealized Influence*  
Pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan.

### **Definisi Loyalitas dan Loyalitas Karyawan**

Loyalitas menurut Siagian (2005) adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Loyalitas berpengaruh pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa loyalitas adalah suatu komitmen yang dimiliki untuk memberikan segala kemampuan, pikiran, dan keterampilan dalam ikut mencapai tujuan perusahaan serta menjaga segala rahasia perusahaan dan tetap setia pada perusahaan tersebut tidak berpindah ke perusahaan yang lain.

Secara umum loyalitas karyawan dapat diartikan sebagai kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha, pelayanan dan perilaku terbaik.

Loyalitas karyawan pada suatu perusahaan ditunjukkan dengan komitmen karyawan didalam perusahaan, komitmen pada berorganisasi bisa terjadi karena ada faktor - faktor yaitu dari diri sendiri dan organisasi (Suhendi, 2010, p.260).

Indikator loyalitas menurut konsep Siswanto (1989):

1. Taat pada peraturan.  
Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancarkan dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik.
2. Tanggung jawab terhadap perusahaan.  
Kesanggupan karyawan melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan tepat waktu serta kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan penjelasan tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko apa yang telah dilaksanakan.
3. Kemauan untuk bekerja.  
Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang individual.
4. Rasa memiliki.  
Adanya rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

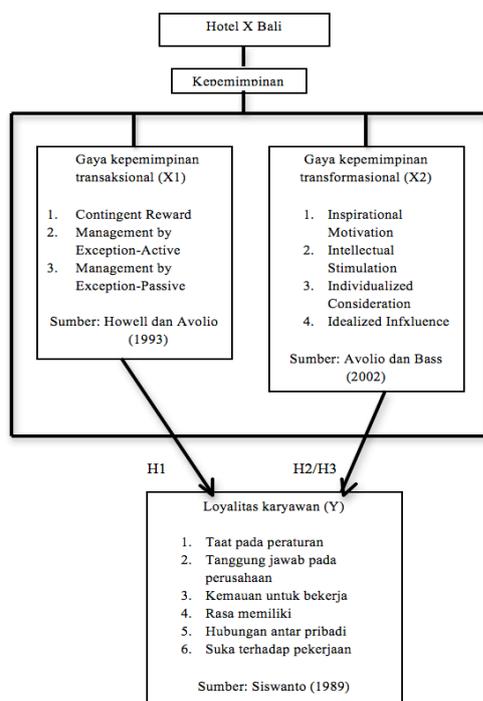
5. Hubungan antar pribadi.  
Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel kearah tata hubungan antara pribadi. Hubungan pribadi ini meliputi: hubungan sosial antara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan/karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.
6. Suka terhadap pekerjaan.  
Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali. Gaya kepemimpinan ini dibedakan menjadi dua yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional lebih menyiratkan terhadap pemantauan yang ketat untuk penyimpangan, kesalahan, dan kesalahan dan kemudian mengambil koreksi. Gaya kepemimpinan ini melakukan koreksi dan membenahan secepat mungkin saat terjadi kesalahan di lapangan. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih cenderung mencerminkan nilai sosial dan muncul pada masa kesusahan dan perubahan sementara.

## METODE

Jenis penelitian yang dilakukan ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif menekankan pada pengumpulan data dan analisis data numerik dengan lebih sedikit variabel dan sampel yang cukup besar. Proses pengambilan data yaitu dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif yang bertujuan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas di Hotel X Bali. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Non-Probability Sampling* (Sampel Non-Probabilitas) dimana setiap anggota populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Pengambilan sampel ini menggunakan jenis *Purposive Sampling*, dimana sampel yang diambil berdasarkan pertimbangan subjektif dari peneliti. Responden pada penelitian ini merupakan semua karyawan divisi *front office* dan *recreation division* yang masa kerjanya  $\geq 6$  bulan di Hotel X Bali.

## Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

### Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2009) bahwa *valid* berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. *Valid* menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti menunjukkan bahwa item pada kuesioner dapat dinyatakan *valid*. Uji ini dilakukan dengan cara membandingkan angka *r* hitung dan *r* tabel. Jika *r* hitung > *r* tabel maka *item* dikatakan *valid* dan sebaliknya jika *r* hitung < *r* tabel maka *item* dikatakan tidak *valid*.

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara melihat nilai hasil pada kolom *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Menurut Ghazali (2011), pengujian statistik dikatakan reliabel untuk mengukur variabel bila memiliki nilai *Cronbach Alpha* > dari 0,60.

### Uji Normalitas

Uji normalitas adalah uji yang dilakukan untuk mengukur apakah data tersebut berdistribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik. Pengujian normalitas ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (KS), dimana menurut (Imam Ghazali, 2011, p.160) syarat sebuah data dikatakan berdistribusi normal jika nilai *Asymp Sig.* lebih besar (>) dari 0,05.

### Analisa Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012, p.147).

### Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut (Kuncoro, 2009) regresi linier berganda adalah suatu metode untuk

mempelajari suatu kejadian yang dipengaruhi oleh lebih dari satu variabel.

### Analisis Koefisien Determinasi Berganda Disesuaikan ( $R^2$ )

Menurut Malhotra (2004) koefisien determinasi berganda disesuaikan adalah teknik analisa yang digunakan untuk mengetahui proporsi pengaruh dari masing-masing variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat setelah disesuaikan. Nilai  $R^2$  yaitu antara 0 sampai 1, semakin mendekati angka 1 maka model regresi semakin baik. Sedangkan nilai *R* atau koefisien korelasi adalah nilai yang menunjukkan kuat atau tidaknya hubungan linier antara dua variabel. Adapun interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiyono (2009) sebagai berikut:

Tabel 1  
Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

### Uji T

Uji statistik *t* pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Pengujian dengan tingkat signifikansi 5% adalah jika *t* hitung < *t* tabel. Maka  $H_0$  diterima yang berarti variabel independen secara individual tidak mempengaruhi variabel dependen. Sedangkan jika *t* hitung > *t* tabel maka  $H_0$  ditolak yang berarti variabel independen

secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

### Uji F

Uji statistik F pada dasarnya digunakan untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Jika nilai Sig. hitung  $F \leq 0.05$ , maka artinya variabel-variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Priyatno, 2008).

### HASIL

Pada bagian ini berisi penjelasan peneliti mengenai hasil analisa yang dilakukan peneliti untuk masing-masing teknik analisa data secara mendalam. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) di Hotel X Bali.

### Uji Validitas

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 30 responden dengan tingkat signifikan 5%, dapat dikatakan bahwa keseluruhan indikator untuk gaya kepemimpinan *valid* karena memenuhi persyaratan koefisien korelasi data (r hitung) lebih besar jika dibandingkan oleh koefisien korelasi tabel (r tabel) sebesar 0,361. Keseluruhan indikator dinyatakan *valid*, sehingga tidak ada indikator yang dibuang untuk proses pengolahan data selanjutnya.

### Uji Reliabilitas

Tabel 2  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel (indikator) Y: Loyalitas Karyawan	Cronbach Alpha	Syarat	Result
		Cronbach Alpha > 0.60 (r-tabel)	
Total	0.856	0.60	Reliable
X1	0.671	0.60	Reliable
X2	0.659	0.60	Reliable
Y	0.825	0.60	Reliable

Dapat disimpulkan dari tabel 2 di atas bahwa semua indikator menunjukkan hasil *reliable* atau dapat diandalkan. Dapat dilihat dari semua nilai *Cronbach Alpha* dari semua variabel menunjukkan angka > 0,60.

### Analisa Statistik Deskriptif

Tabel 3  
Hasil Analisa Statistik Gaya Kepemimpinan Transaksional

	Total	Mean	Kategori
X1.1	169	4.02	Tinggi
X1.2	179	4.26	Sangat Tinggi
X1.3	186	4.42	Sangat Tinggi
X1.4	179	4.26	Sangat Tinggi
X1.5	185	4.40	Sangat Tinggi
<b>Total Mean X1 = 4.27 (Sangat Tinggi)</b>			

Berdasarkan tabel 3 di atas total nilai *mean* keseluruhan untuk gaya kepemimpinan transaksional (X1) adalah sebesar 4.27. Nilai tersebut tergolong sangat tinggi, yang artinya para karyawan menilai bahwa gaya kepemimpinan transaksional di Hotel X Bali sudah sangat baik.

Tabel 4  
Hasil Analisa Statistik Gaya  
Kepemimpinan Transformasional

	Total	Mean	Kategori
X2.1	179	4.26	Sangat Tinggi
X2.2	180	4.28	Sangat Tinggi
X2.3	189	4.50	Sangat Tinggi
X2.4	186	4.42	Sangat Tinggi
X2.5	195	4.64	Sangat Tinggi
<b>Total Mean X2 = 4.42 (Sangat Tinggi)</b>			

Berdasarkan tabel 4 di atas total nilai *mean* keseluruhan untuk gaya kepemimpinan transformasional (X2) adalah sebesar 4.42. Nilai tersebut tergolong sangat tinggi, yang artinya para karyawan menilai bahwa gaya kepemimpinan transformasional di Hotel X Bali sudah sangat baik.

Tabel 5  
Hasil Analisa Statistik Loyalitas Karyawan

	Total	Mean	Kategori
Y1	190	4.52	Sangat Tinggi
Y2	190	4.52	Sangat Tinggi
Y3	187	4.45	Sangat Tinggi
Y4	188	4.46	Sangat Tinggi
Y5	186	4.42	Sangat Tinggi
Y6	181	4.30	Sangat Tinggi
Y7	180	4.28	Sangat Tinggi
Y8	186	4.42	Sangat Tinggi
Y9	192	4.57	Sangat Tinggi
Y10	189	4.50	Sangat Tinggi
Y11	188	4.47	Sangat Tinggi
Y12	189	4.50	Sangat Tinggi
Y13	194	4.61	Sangat Tinggi
Y14	180	4.28	Sangat Tinggi
Y15	190	4.52	Sangat Tinggi
<b>Total Mean Y = 4.45 (Sangat Tinggi)</b>			

Berdasarkan tabel di atas total nilai *mean* keseluruhan untuk loyalitas karyawan (Y) adalah sebesar 4.45. Nilai tersebut tergolong sangat tinggi, yang

artinya para karyawan menilai bahwa loyalitas karyawan di Hotel X Bali sudah sangat baik.

### Uji Normalitas

Tabel 6  
*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

	Unstandardized Residual
N	42
Normal Parameters <sup>a</sup>	.0000000
Mean	
Std. Deviation	3.97899441
Most Extreme Differences	.104
Absolute	
Positive	.104
Negative	-.085
Kolmogorov-Smirnov Z	.673
Asymp. Sig. (2-tailed)	.755

Tabel di atas merupakan uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* ( $>0.05$ ) menghasilkan nilai 0,755. Hal ini dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal

### Uji Multikolinearitas

Tabel 7  
Coefficients<sup>a</sup> (Uji VIF)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1. (Constant)		
transaksional	.562	1.781
transformasional	.562	1.781

Multikolinearitas menunjukkan adanya kolerasi (hubungan) antara variabel bebas dengan model regresi. Model regresi yang baik tidak menunjukkan adanya multikolinearitas. Pendeteksian ada atau tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Jika nilai *tolerance*  $> 0.10$  atau VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 7 di atas, diketahui bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada model regresi yang digunakan dalam penelitian karena memiliki nilai VIF  $< 10$  atau nilai *tolerance*  $> 0.10$ .

## Uji Heterokedastisitas

Tabel 8  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	57.807	4.164
Gaya Kepemimpinan Transaksional	.582	.192
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.700	.218

Uji heterokedastisitas menunjukkan dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik tidak menunjukkan adanya gejala heterokedastisitas.

Dari tabel 8 bisa dilihat hasil nilai *Sig.* > 0.05 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

## Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 9  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	t	Sig.
1. (Constant)	1.051	.300
Gaya Kepemimpinan Transaksional	.359	.721
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.578	.567

Hasil perhitungan statistik menunjukkan dua variabel bebas memiliki parameter koefisien regresi yang bertanda positif, yaitu variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2). Secara matematis, tanda positif mempunyai arti bahwa setiap perubahan salah satu variabel bebas akan mengakibatkan perubahan variabel tidak bebasnya dengan arah yang sama bila variabel bebas lainnya dianggap konstan.

Dari hasil analisis regresi linier berganda di atas dapat dilihat bahwa kedua variabel bebas, yaitu variabel gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif terhadap loyalitas karyawan.

## Nilai Koefisien Determinasi Berganda Disesuaikan (Adjusted R<sup>2</sup>)

Tabel 10

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.536 <sup>a</sup>	.288	.251	3.802

a. Predictors: (Constant), transformasional, transaksional

Tabel 10 di atas menunjukkan hasil bahwa *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.251 atau 25.1% pada loyalitas karyawan di Hotel X Bali dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Sisanya 74.9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Tabel di atas juga menunjukkan nilai R sebesar 0,536 yang berarti hubungan linier antara variabel gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional tergolong sedang (lihat tabel 1) dalam mempengaruhi loyalitas karyawan di Hotel X Bali.

## Uji T

Tabel 11

Nilai t-hitung, t-tabel, dan Signifikansi

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.
(X1)	3.030	2.02269	.004
(X2)	3.219	2.02269	.003

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai t hitung dari hasil regresi tersebut untuk mengetahui signifikansi variabel bebas secara terpisah (*partial*) terhadap variabel *dependen* dengan tingkat kepercayaan 95% atau pada tingkat  $\alpha = 5\%$ .

Pada penelitian ini uji t digunakan untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau tidak dengan mengetahui apakah variabel

bebas secara individual mempengaruhi variabel *dependen*.

Metode dalam penentuan t-tabel menggunakan ketentuan tingkat signifikansi 5%, dengan  $df = n - k$  (pada penelitian ini  $df = 42 - 3$ ), sehingga didapatkan nilai t-tabel: 2.02269. Sehingga dari tabel 11 dapat dilihat hasil t hitung dan *Sig.* masing-masing variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali.

## Uji F

Tabel 12  
Annova

Model Summary					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	227.826	2	113.913	7.880	.001
Residual	563.793	39	14.456		
Total	791.619	41			

Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa nilai *Sig.* adalah 0.001 yang menunjukkan nilai *Sig.* < 0.05 dan diketahui bahwa F hitung dalam penelitian ini adalah sebesar 7.880, sedangkan F tabel adalah sebesar 3.240. Dengan keadaan F hitung > F tabel, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap variabel *dependen*, sehingga model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel *dependen* yaitu loyalitas karyawan.

## Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 46 karyawan responden yang bekerja di Hotel X Bali divisi *recreation* dan *front office* dengan mengambil 42 karyawan responden yang memenuhi syarat pengisian kuesioner. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa gaya

kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y). Mayoritas responden sekarang ini berusia 24-29 tahun dengan pendidikan terakhir D1/D2/D3.

Dari hasil analisa regresi linear berganda pada tabel 9 menunjukkan bahwa angka koefisien regresi dari kedua variabel bebas adalah positif yang berarti mempunyai hubungan searah dengan variabel terikatnya. Sehingga, dapat dikatakan bahwa variabel-variabel bebas dalam penelitian ini mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikatnya (loyalitas karyawan). Dari hasil uji F diketahui F hitung sebesar 7.880 dengan sig 0.001. Nilai signifikan yang diperoleh lebih kecil dari nilai 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel bebas dari penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya (loyalitas karyawan).

Sedangkan dari hasil uji koefisien determinasi dari penelitian ini sebesar 0.251 yang berarti sebesar 25.1% karyawan *recreation* dan *front office* di Hotel X Bali mempunyai loyalitas kepada hotel tersebut yang terbentuk oleh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional dan sisanya 74.9% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dari hasil uji t terhadap variabel-variabel bebas yang ada, variabel gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional kedua-duanya mempunyai hasil yang signifikan.

Pada hipotesa pertama menunjukkan adanya dugaan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali, sehingga dapat disimpulkan hipotesa pertama dari penelitian ini diterima.

Hasilnya ditunjukkan pada tabel 4.17 dimana gaya kepemimpinan transaksional memiliki koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,582 dan nilai t-hitung > t-tabel dengan nilai 3.030 > 2.02269. Hal ini menjelaskan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dimana menurut (Judge & Piccolo, 2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Salah satu dimensi kepemimpinan transaksional, yaitu penghargaan kontinjensi (*contingent reward*) disebut sangat efektif dalam beberapa kasus dan mungkin lebih efektif daripada kepemimpinan transformasional agar menimbulkan rasa loyalitas para pengikutnya di dalam jurnal yang berjudul *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. Maka dari itu gaya kepemimpinan transaksional di Hotel X Bali memiliki peran penting dalam mempengaruhi loyalitas karyawannya.

Pada hipotesa kedua menunjukkan adanya dugaan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali, sehingga dapat disimpulkan hipotesa kedua dari penelitian ini diterima. Hasilnya ditunjukkan pada tabel 4.17 dimana gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,700 dan nilai t-hitung > t-tabel dengan nilai 3.219 > 2.02269. Hal ini menjelaskan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dimana menurut (Tracey, J. B., & Hinkin, T. R., 1994) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan dalam jurnal yang berjudul *Transformational Leadership in the Hospitality Industry*. Jurnal tersebut menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi berbagai

persepsi pengikut. Persepsi ini dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikut. Di dalamnya Seltzer dan Bass (1990) mengatakan bahwa pemimpin transformasional menimbulkan perasaan percaya, loyalitas, dan rasa hormat dari para pengikut. Maka dari itu gaya kepemimpinan transformasional di Hotel X Bali memiliki peran penting dalam mempengaruhi loyalitas karyawannya.

Pada hipotesa ketiga menunjukkan adanya dugaan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional dalam mempengaruhi loyalitas karyawan di Hotel X Bali. Setelah melalui beberapa tahap pengujian hasil dari kedua variabel bebas pada penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang dominan terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali, sehingga dapat disimpulkan hipotesa ketiga dari penelitian ini diterima. Hasilnya ditunjukkan pada nilai t-hitung pada tabel 4.19 dimana gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai sebesar 3.219 sedangkan memiliki nilai t-hitung gaya kepemimpinan transformasional sebesar 3.030.

Penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif variabel gaya kepemimpinan transaksional yang menunjukkan total *mean* yaitu 4.27 dan gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan total *mean* yaitu 4.42. Gaya kepemimpinan transformasional juga dapat dilihat pada saat pemimpin menginspirasi karyawan untuk mengubah harapan dan persepsi dan memotivasi karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan mereka bersama. Hal ini akan menimbulkan nilai moral dalam diri karyawan untuk tetap loyal kepada perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh lebih besar dibandingkan variabel gaya kepemimpinan transaksional di Hotel X Bali.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali dapat diterima. Hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali dapat diterima. Dan hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang paling dominan dalam mempengaruhi loyalitas karyawan di Hotel X Bali juga dapat diterima.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, bagi studi terkait kepemimpinan, hasil penelitian ini memperkaya studi terkait tentang gaya kepemimpinan. Fokus pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan di Hotel X Bali.

Jika dilihat dari hasil analisa statistika deskriptif gaya kepemimpinan transformasional di Hotel X Bali tergolong sangat tinggi. Diharapkan pemimpin Hotel X Bali bisa mempertahankan gaya kepemimpinan transformasional kepada para karyawan guna meningkatkan loyalitas karyawan. Kepada penelitian-penelitian selanjutnya, diharapkan penulis bisa menggunakan variabel-variabel independen lainnya, seperti pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan, pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan.

### Referensi

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form*

5X). Redwood City, CA: Mindgarden.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development on Transformational; Leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 9 (1), 1-32.

Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Dipenogoro.

Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall.

Hasibuan, Malayu S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hersey. (2004). *Pengertian Gaya Kepemimpinan*. Retrieved March, 2017, from <http://www.e-jurnal.com/2013/09/pengertian-gaya-kepemimpinan.html>

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Judge, A. T., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-767.

Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Malhotra, N. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation (4<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Nawawi, H. Hadari. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Priyatno. (2008). *Mandiri Belajar SPSS - Bagi Mahasiswa dan Umum*. Yogyakarta: MediaKom.

Ridlo, Ilham A. (2012). *Turn Over Karyawan*. Surabaya: PH Movement

- Publication.
- Roseman, E. (1981). *Managing Turnover: A positive approach*. New York: Amacom.
- Siagian, P. Sondang. (2002). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, P. Sondang. (2005). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto, Bedjo. (1989). *Manajemen Tenaga Kerja, Rencana Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bogor: Ghalia.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendi, Hendi, dan Sahya Anggara. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sullivan, J. (2009). *The Ideal Turnover Rate*. Retrieved April, 2017, from <http://hiring.monster.ca/hr/hr-best-practices/recruiting-hiring-advice/strategic-workforce-planning/employee-turnover-rate-canada.aspx>
- Tjiptono, Fandy. (2006). *Strategi Pemasaran, Edisi Kedua, Cetakan Ketujuh*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational Leadership in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 18(1), 49-63.
- Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi (5<sup>th</sup> ed.)*. Jakarta: Indeks.