



# THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES IN BANK "XXX"

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK "XXX"

### OPEN ACCESS

ISSN 2338-445X (online)

ISSN 2527-9246 (print)

#### Edited by:

Ilmi Usrotin Choiriyah

#### Reviewed by:

Sri Maryuni and Ismi Dwi Astuti

Nurhaeni

#### \*Correspondence:

Mashudi Mashudi

mashudi@lecturer.undip.ac.id

Published: 29 September 2020

#### Citation:

Mashudi M, Fauziah L and Kapita Fachrista T (2020) THE INFLUENCE

OF TRANSFORMATIONAL

LEADERSHIP AND

TRANSACTIONAL LEADERSHIP

STYLE ON EMPLOYEE

PERFORMANCE WITH JOB

SATISFACTION AS INTERVENING

VARIABLES IN BANK "XXX".

JKMP (Jurnal Kebijakan dan

Manajemen Publik). 8:2.

doi: 10.21070/jkmp.v8i2.1149

Mashudi Mashudi\*, Luluk Fauziah, Tika Kapita Fachrista

Program Studi Manajemen dan Administrasi Logistik (MAL), Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro Semarang

### ABSTRACT

Departing from the phenomenon in the form of employee performance and job satisfaction is still low, even though transformational and transactional leadership have been running as it should be, this study aims to determine the effect of transformational leadership style and transactional leadership style on employee performance with job satisfaction as an intervening variable in the Bank "XXX". This study uses a quantitative approach with explanatory and survey research formats. Data collection used a questionnaire to 126 respondents which were determined by simple random sampling. The data were processed using path analysis techniques assisted by the International Business Machine (IBM) Predictive Analytic Software (PASW) version 22 software. The results of this study are transformational and transactional leadership styles have a significant effect on job satisfaction and employee performance. Job satisfaction has a significant effect on employee performance. Transformational leadership style has a significant effect on employee performance through employee job satisfaction. Transactional leadership style has a significant effect on employee performance through employee job satisfaction.

**Keywords:** transformational leadership style, transactional, employee performance, job satisfaction

## PENDAHULUAN

Bank “XXX” adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang perbankan. Bank “XXX” mempunyai visi, misi, tujuan, dan sasaran. Itu semua akan tercapai bila mendapat dukungan sepenuhnya dari karyawan sebagai salah satu asset yang penting dalam perusahaan. Selain itu, organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya jika tanpa peran kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh organisasi. Kepemimpinan sebagai sebuah fenomena kompleks memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan, dan bekesinambungan. Dengan demikian inti dalam organisasi adalah unsur kepemimpinannya Bass (1985).

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

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

Thomas (2003) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut. Dengan adanya kepemimpinan transformasional dan transaksional, diharapkan selain dapat meningkatkan kinerja juga dapat menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi.

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

Pelaksanaan penilaian kinerja Bank “XXX” di seluruh Indonesia dilakukan melalui program penilaian dengan menggunakan sebuah sistem yang disebut Performance Management System atau disingkat PMS. PMS ini merupakan salah satu modul untuk mengukur kinerja sehingga diharapkan dapat mewujudkan peningkatan layanan kinerja Bank “XXX” yang berada dalam sistem global Bank “XXX” yaitu Service Level Agreement dan Performance Management System (SLA dan PMS) Moeheriono (2012). PMS merupakan sistem yang dirancang untuk mengukur kinerja unit berdasarkan tolak ukur keuangan dan operasional secara bulanan.

Merujuk pada uraian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan dilihat dari unsur kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja bukanlah merupakan dua hal yang tidak terpisahkan. Dengan demikian baik pimpinan maupun karyawan harus berkerja sama, berkolaborasi dalam menciptakan suasana yang kondusif untuk menciptakan kinerja yang baik, hal ini disebabkan peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat diharapkan dalam menciptakan

takan rasa nyaman bagi karyawan. Demikian juga karakteristik pimpinan juga akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka bisa dirumuskan masalah sebagai berikut : 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?; 2) Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?; 3) Gaya kepemimpinan transformasional apakah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?; 4) Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?; 5) Kepuasan kerja apakah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?; 6) Apakah gaya kepemimpinan transformasional ada pengaruhnya secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?; dan 7) Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif dengan format penelitian eksplanasi dan survey. Penelitian eksplanasi adalah sebuah penelitian yang berpedoman bahwa suatu fenomena terjadi pasti ada penyebabnya, sehingga penelitian eksplanasi adalah penelitian yang mampu menjelaskan mengapa fenomena terjadi Sarwono (2006). Adapun lokasi penelitian ini adalah Bank "XXX" yang beralamat di Jl. Jenderal A. Yani Nomor 286 Surabaya termasuk Unit-unit yang ada dibawahnya.

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

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

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

### Temuan

Dari hasil olahan data penelitian ini diperoleh informasi sebagai berikut: koefisien korelasi tertinggi sebesar 0,664 yakni korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja ( $Z$ ), berikutnya koefisien korelasi sebesar 0,634 pada korelasi antara variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ). Selain itu variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien korelasi tertinggi (0,629) terhadap kinerja karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional (0,613).

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

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

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

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

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

Koefisien jalur variabel  $X_1$  terhadap  $Y$  sejumlah 0,316 dengan nilai  $t$ -hitung sebesar 3,805 dan nilai signifikansi (Sig) sebesar 0,000. Diketahui pada pengujian dua arah, taraf signifikan ( $\alpha$ ) 0,05, jumlah sampel ( $n$ ) 126, dan derajat bebas (db)  $n-2 = 124$ , diperoleh nilai tabel sebesar 1,979. Oleh karena nilai  $t$  hitung ( $3,805 > t$  tabel ( $1,979$ ) dan nilai signifikannya sebesar ( $0,000 < 0,05$ , maka ini berarti hipotesis  $H_0$  ditolak selanjutnya  $H_1$  diterima. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, makin tidak baik gaya kepemimpinan transformasional, maka makin menurun kinerja karyawan.

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

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

Dengan memperhatikan hasil pengaruh langsung model mediasi dari  $X_1$  terhadap  $Y$  ( $c'$ )

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

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

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

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

## HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Luaran penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Titik Rosnani (2011), yang menunjukkan dimana kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang relatif cukup besar dan signifikan terhadap meningkatnya kepuasan kerja. Disamping itu, hasil penelitian Endang Suswati dan Zuhairijah Suriansjah (2009) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberi pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Raed Awamleh, John Evans, Ashraf Mahate (2005), Fian Ardiaz, Achmad Sudiro, Noermijati (2017), Nur Laili Aulia, Wiji Utami, Nyoman Gede Krishnabudi (2015), dan Nur Septi Aqmarina Hamidah Nayati Utami Ari Prasetya (2016) juga menunjukkan bila gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan bermakna/signifikan terhadap kepuasan kerja.

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

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

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Endang Suswati dan Zuhairijah Suri-

ansjah (2009), Irvan [Hartanto \(2014\)](#), dan Nur Septi Aqmarina Hamidah Nayati Utami Arik Prasetya (2016) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberi pengaruh langsung dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai.

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transaksional dalam prakteknya, pemimpin mengidentifikasi kemauan atau pilihan karyawan yang akan membantu karyawan untuk mengidentifikasi pekerjaannya secaramemadai sehingga karyawan akan merasakan adanya arahan atau petunjuk untuk menentukan perencanaan dan prosedur pekerjaan yang akan diselesaikan. Pemimpin memandu atau memotivasi para pengikut/ karyawan menuju kepada sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas. Hal ini akan meningkatkan kreativitas dan penggunaan semua kemampuan potensial yang dimiliki oleh karyawan untuk mencapai prestasi yang terbaik, sehingga karyawan secara psikologis akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya [Gibson \(1997\)](#).

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

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

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

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Eko Kusumawati dan Muslim Ansori (2013), Riza [Ariesta \(2014\)](#), Maulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus (2012), M. Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan, Hamid Waqas (2012) dan Irvan [Hartanto \(2014\)](#) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh secara positif dan berarti/signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis memberikan info, bahwa kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t - hitung (3,205) melebihi dari nilai t-tabel (1,979) dan nilai signifikan (0,002) lebih kecil/ kurang dari taraf signifikan (0,05). Selain itu diperoleh koefisien jalur sebesar 0,286, berarti setiap peningkatan kepuasan kerjasebesar 1 poin bisa meningkatkan kinerja karyawan sebesar0,286.

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

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja sebenarnya berangkat dari pernyataan Robbins (2008) karyawan yang bahagia (puas) adalah karyawan yang produktif. Alasannya adalah pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga lebih produktif. Selain itu Dessler di dalam tulisan Wibowo (2007), yang menyatakan bahwa karyawan yang memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, biasanya lebih baik kinerjanya dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja [Robbins \(2003\)](#). Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, biasanya menjadi lebih termotivasi untuk bekerja dengan kinerja yang lebih tinggi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan

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

Temuan/hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Didit Setyo Pambudi Djudi Mukzam Gunawan Eko Nurtjahjon (2016), Irma Yeni Deka Putri and Deka (2015), dan Nur Laili Aulia, Wiji Utami, Nyoman Gede Krishnabudi (2015) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Selain itu Fian Ardiaz, Achmad Sudiro, Noermijati (2017) juga menunjukkan : gaya kepemimpinan transformasional berdampak secara tidak langsung dan signifikan pada kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja.

Ujian hipotesis menunjukkan informasi bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan/bermakna terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank "XXX" . Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung (2,971), yang mana ini lebih besar dari t -tabel (1,979). Selain itu pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ( $X_2$  ke Z ke Y) yang besarnya 0,134, ini lebih kecil dari pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan ( $X_2$  ke Y) yaitu sejumlah 0,235.

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

## KESIMPULAN

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

## PENDANAAN

Publikasi artikel ini menggunakan dana pribadi dari penulis

## UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih atas kepada civitas akademika Universitas Diponegoro atas dukungannya sehingga artikel kami dapat di publish di Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik.

## REFERENCES

- Ariesta, R. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Dan DIY (Semarang: Universitas Diponegoro).
- Bass (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation* (New York: Academic Press).
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving Leadership Effectiveness Through Transformational Leadership* (California).
- Gibson, J. (1997). *Manajemen*, and others (ed.). 9 edn. (Jakarta: Erlangga.).
- Hartanto, I. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada CV Timur Jaya. (Surabaya: Universitas Kristen Petra).
- Moeheriono (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada (Jakarta: Grafindo Persada).
- Putri, I. Y. and Deka (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pertanian dan Pertenakan Perkebunan dan Kehutanan Kota Padang*. (Padang: Universitas Bung Hatta).
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Index).
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif* (Yogyakarta: Graha Ilmu).
- Thomas, N. (2003). *Renal Nursing*, and others (ed.). 2nd edn. (London.: Bailliere Tindall).

**Conflict of Interest Statement:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright © 2020 Mashudi, Fauziah and Kapita Fachrista. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.