

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS PEMIMPIN DI SAMABE BALI *SUITE AND VILLAS***

**Ni Wayan Surya Purnama<sup>1</sup>  
Made Surya Putra<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: wynsuryapurnama@yahoo.com

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas pemimpin di Samabe Bali *Suite and Villas*. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 108 orang karyawan, dengan metode *proportional random sampling*. Pengumpulan data melalui wawancara dan survei dengan kuesioner sebagai alatnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas pemimpin.

**Kata kunci:** efektivitas pemimpin, kepemimpinan transformasional

### **ABSTRACT**

*The aim of this research is to know the influence of transformational leadership on leaders effectiveness in Samabe Bali Suite and Villas. The number of samples taken as much as 108 employee, by the proportional random sampling method. Data collection through interview and survey using questionnaire as the appliance. Data analysis technique that is used is simple linear regression. Based on the results of the analysis found that transformational leadership have positive impact on the leader effectiveness.*

**Keywords:** leader effectiveness, transformational leadership

### **PENDAHULUAN**

Kunci sukses sebuah organisasi terletak pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Alat secanggih apapun yang dimiliki suatu organisasi tidak akan bermanfaat jika peran aktif sumber daya manusia tidak diikutsertakan. Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi pengikutnya guna

mencapai tujuan organisasi (Obiwuru *et al.*, 2011). Kepemimpinan memegang peranan yang penting untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh efektivitas pemimpin yang disertai tugas memimpin organisasi itu (Sahertian, 2010).

Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander, 2002; Yammarino, 1993). Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, karyawan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan, dan memberi penafsiran terhadap pemimpin (Tondok & Andarika, 2004).

Pertanyaan mendasar penelitian efektivitas pemimpin adalah: apa yang membuat beberapa pemimpin lebih efektif dari pada yang lain dan bagaimana bisa memprediksi efektivitas mereka. Terdapat pandangan yang berbeda dari efektivitas pemimpin dan definisi yang didasarkan pada peneliti perspektif individu kepemimpinan itu sendiri. Yukl (2010:85) mendefinisikan kepemimpinan yang efektif sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Salah satu definisi inklusif dari Cooper dan Nirenberg (2004) melihat efektivitas pemimpin sebagai latihan sukses pengaruh pribadi oleh satu orang atau lebih yang menghasilkan mencapai tujuan bersama dengan cara yang secara pribadi memuaskan bagi mereka yang terlibat. Dari dua definisi tersebut, membuat sebuah titik untuk menekankan hasil yang sukses dan kepemimpinan yang efektif harus memuaskan.

Menurut Jones dan George (2007) efektivitas pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya ditentukan oleh karakteristik pemimpin seperti kecerdasan, pengetahuan dan keahlian, rasa percaya diri, energi yang tinggi, toleran terhadap stres, integritas dan kejujuran, serta kematangan dalam berfikir dan bertindak. Lebih lanjut Stogdill (1974) mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif memiliki ciri-ciri (*traits*) dan keahlian (*skill*) tertentu. Mehta *et al.* (2003) menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan diukur baik di tingkat organisasi dan bawahan pemimpin dengan dampak kepemimpinan pada bawahan biasanya berfokus pada kepuasan bawahan dengan gaya kepemimpinan pemimpin mereka. Vardiman *et al.* (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam sebuah organisasi sering dipandang sebagai dasar untuk kinerja organisasi dan pertumbuhan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang kuat cenderung gagal memenuhi ekspektasi kinerja.

Sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki karakteristik, dan salah satu pemimpin yang memiliki karakteristik seperti itu adalah kepemimpinan transformasional (Ngadiman *et al.*, 2013). Pimpinan perusahaan harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap

hormat dan kepercayaan dari bawahannya (Lamidi, 2008). Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu diantara sekian model kepemimpinan, yang menurut Hilmi (2011) adalah sebagai sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh para pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan pentingnya kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan bawahan mereka ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik (Yukl, 2010:292). Munawaroh (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Menurut Bass *et al.* (2003) kepemimpinan transformasional akan memotivasi bawahannya untuk menyelesaikan tugas dengan cara bawahannya masing-masing, jadi bawahan diajak untuk berpikir kreatif. Selain itu, bawahan akan diberikan tantangan yang terus meningkat kesulitannya. Organisasi yang sukses memiliki karyawan yang melampaui tanggung jawab pada pekerjaan formal dan bebas memberikan waktu dan energi mereka untuk berhasil dalam pekerjaan yang ditugaskan (Lamidi, 2008).

Kepemimpinan transformasional banyak ditemukan dalam dunia bisnis saat ini karena dianggap lebih adaptif terhadap tantangan zaman dan lebih disukai oleh banyak orang. Kepemimpinan transformasional tergantung dari kondisi psikologis

seorang pemimpin dalam memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang lebih baik dari apa yang bawahannya inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya.

Ditengah lingkungan yang bersaing, organisasi berusaha untuk sukses menghadapi persaingan. Salah satu variabel penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan dan efektivitas telah menjadi sasaran penelitian yang diperdebatan sehingga menimbulkan beberapa pertanyaan. Apa yang membuat beberapa pemimpin lebih efektif daripada yang lain? Apakah ada kesamaan karakteristik antara pemimpin perusahaan yang sukses? Apakah pemimpin yang efektif menggunakan praktik tertentu dibandingkan dengan eksekutif yang kurang berkembang lainnya?

Industri perhotelan adalah industri padat karya dan padat modal memiliki tuntutan lingkungan yang keras, menunjukkan bahwa keterampilan kepemimpinan dapat membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang tersedia secara lebih efektif. Perkembangan dunia usaha industri perhotelan di Bali khususnya di Kabupaten Badung, dewasa ini dirasakan semakin maju dan pesat yang membawa dampak persaingan yang semakin tajam. Samabe Bali *Suite and Villas* merupakan usaha penginapan yang sedang berbaur dalam persaingan dengan usaha sejenis di Nusa Dua, Badung. Jumlah kamar sebanyak 81 unit dengan jumlah karyawan adalah 148 orang yang dipimpin oleh 1 orang *general manager* selaku *top management* (pimpinan manajemen puncak).

Kepemimpinan transformasional dalam mengarahkan bawahan untuk bekerja di Samabe Bali *Suite and Villas* pada dasarnya bisa menyelaraskan diri dengan perubahan situasi. Berdasarkan kenyataan yang terjadi, pemimpin selalu memberikan sejumlah petunjuk dan mengingatkan karyawannya tentang prosedur yang tepat untuk diikuti dalam melakukan pekerjaan mereka. Peraturan untuk bekerja diutarakan dengan jelas. Pemimpin memberikan *deadline* dalam menyelesaikan suatu tugas sehingga karyawan tahu kapan tugas tersebut harus diselesaikan. Karyawan diperlakukan dengan adil, selain itu pemimpin juga mau mendengarkan ide dan saran dari karyawan. Pemimpin menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan sehingga tercipta lingkungan kerja yang baik.

Adanya perhatian dan ditemui permasalahan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dalam usaha meningkatkan efektivitas pemimpin maka dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Pemimpin di Samabe Bali *Suite and Villas*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas pemimpin di Samabe Bali *Suite and Villas*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam membuktikan kebenaran dari teori yang digunakan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek kepemimpinan transformasional dan efektivitas pemimpin. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menganalisis serta menghadapi permasalahan terkait dengan kepemimpinan transformasional dan efektivitas pemimpin.

Teori jalur-tujuan (*path-goal*) adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House. Teori ini menjelaskan tentang bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori ini adalah pendekatan situasional untuk kepemimpinan karena keefektifan tergantung pada kesesuaian antara perilaku pemimpin dan karakteristik bawahan serta tugas. Prinsip dasar dari teori jalur-tujuan berasal dari teori harapan, yang menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi bila mereka merasa cakap, bila mereka merasa upaya mereka akan dihargai, dan bila mereka menemukan imbalan kerja mereka bernilai.

Seorang pemimpin bisa membantu bawahan dengan memilih gaya kepemimpinan (memberikan pengarahan, mendukung, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi) yang memberi apa yang hilang bagi bawahan dalam latar pekerjaan tertentu. Secara sederhana, pemimpin bertanggung jawab untuk membantu bawahan mencapai tujuan mereka dengan mengarahkan, memadu, serta melatih mereka. Komponen utama dari teori jalur-tujuan adalah karakteristik bawahan dan karakteristik tugas. Masing-masing dari dua kelompok karakteristik ini memengaruhi cara perilaku atasan menghasilkan motivasi bawahan (Northouse, 2013:150).

Menurut Yukl (2010:85) kepemimpinan yang efektif sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Judge *et al.* (2002) menyatakan bahwa efektivitas pemimpin berfokus pada kinerja seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan membimbing kegiatan kelompok terhadap

pencapaian tujuan. Seorang pemimpin dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan pemimpin yang cerdas dan terampil, serta memiliki kompetensi (Wibowo, 2013: 291).

Seorang pemimpin yang mampu memberikan arah bagi organisasi dan pengikut mengarah kepada pencapaian tujuan yang diinginkan. Tanpa kepemimpinan, organisasi bergerak terlalu lambat, stagnan, dan kehilangan jalan mereka. Kepemimpinan sangat penting dalam keberhasilan melaksanakan keputusan. Seorang pemimpin yang baik dapat membuat keberhasilan walaupun memiliki rencana yang kurang baik, tetapi seorang pemimpin yang buruk dapat merusak sebuah rencana bahkan rencana terbaik sekalipun (Sharma *et al.*, 2010). Efektivitas pemimpin diukur dari sejauh mana karyawan percaya bahwa manajer mereka berhasil sebagai pemimpin (Delugua, 1998).

Menurut Cavazotte *et al.* (2012) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada pengikut. Kresnandito, dkk (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Haryanti (2012), menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan.

Suparmi (2010) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan merupakan faktor terbesar dalam mempengaruhi seorang pegawai atau karyawan. Hughes *et al.* (2012:542) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya, sehingga mendorong tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan motivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (Sonni, 2013).

Sunarsih (2001) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan dimana pemimpin mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu, bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkan. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mentransformasikan informasi langsung kepada karyawan dalam meningkatkan moral dan motivasi untuk pencapaian visi dan misi organisasi (Sudjiwanati, 2008). Case (2003) mengatakan bahwa meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional, akan tetapi secara umum mereka mengartikannya sebagai agen perubahan (*an agent of change*).

Northouse (2013:181) menyebutkan faktor-faktor kepemimpinan transformasional yaitu.

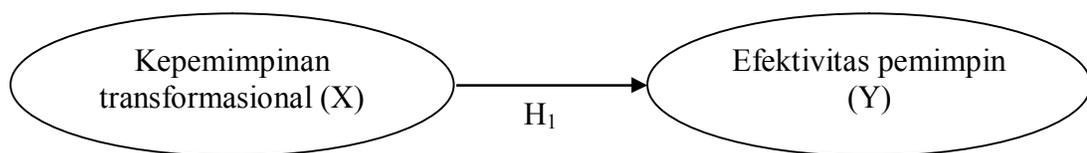
- 1) Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pemimpin ini dan sangat ingin menirukan mereka. Mereka sangat dihargai oleh pengikutnya yang biasanya sangat percaya kepada mereka.
- 2) Motivasi yang menginspirasi menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Pada prakteknya, pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya anggota kelompok, guna mencapai lebih daripada yang akan mereka lakukan untuk kepentingan pribadi mereka.
- 3) Rangsangan intelektual hal ini mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai keyakinan pemimpin serta organisasi.
- 4) Pertimbangan yang diadaptasi, pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Pemimpin ini mungkin menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh lewat tantangan pribadi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Pemimpin**

Lowe *et al.* (1996) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara perilaku transformasional dengan efektivitas pemimpin. Penelitian Judge dan Piccolo (2004) mendukung keyakinan bahwa kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan pekerjaan unit dan efektivitas organisasi, menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas pemimpin. Erkutlu (2008) dalam penelitiannya membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas kepemimpinan. Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

**H<sub>1</sub>** : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pemimpin.

Berdasarkan hipotesis maka model konseptual penelitian digambarkan dalam Gambar 1.



**Gambar 1.**  
**Diagram Koefisien Jalur X Terhadap Y**

*Sumber* : data primer diolah, 2016

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menganalisis hubungan efektivitas pemimpin dan kepemimpinan transformasional. Penelitian ini berlokasi di Samabe Bali *Suite and Villas* yang beralamat di Jalan Pura Barong-Barong Sawangan, Nusa Dua, Badung. Lokasi ini dipilih karena ditemukannya masalah efektivitas pemimpin yang disebabkan oleh beberapa faktor di Samabe Bali *Suite and Villas*.

Objek penelitian adalah kepemimpinan transformasional dan efektivitas pemimpin. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah efektivitas pemimpin (Y). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X). Data kuantitatif meliputi jumlah karyawan dan skor jawaban kuesioner. Data kualitatif meliputi lokasi penelitian dan gambaran umum lokasi penelitian. Data primer dikumpulkan dengan memberi kuesioner kepada responden yang berisi butiran-butiran pertanyaan seputar rumusan masalah penelitian. Data sekunder dikumpulkan sebagai data pendukung dari data primer seperti jumlah karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Samabe Bali *Suite and Villas* Nusa Dua, Badung tahun 2014 sebanyak 148 orang karyawan, tidak termasuk 1 orang *General Manager* sebagai pimpinan manajemen puncak (*top management*).

Untuk menghitung penentuan jumlah sampel dari populasi, digunakan rumus Slovin, sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) sebesar 0,05

Perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{148}{1 + 148 \times 0,05^2}$$

$$n = \frac{148}{1,37}$$

$$n = 108$$

Jadi, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 108 orang karyawan. Metode penentuan sampel menggunakan *proportional random sampling* karena anggota populasi bersifat homogen.

**Tabel 1.**  
**Komposisi Sampel Responden di Samabe Bali Suite and Villas.**

No	Bagian/Departemen	Populasi	Sampel
1	<i>Top Management</i>		
	a. <i>General Manager Secretary</i>	1	1
	b. <i>Assistant General Manager</i>	1	1
2	<i>Front Office Department</i>	14	10
3	<i>Housekeeping Department</i>	67	49
4	<i>Sales and Marketing Department</i>	8	6
5	<i>Security Department</i>	16	12
6	<i>Food and Beverage Department</i>	17	12
7	<i>Human Resources Development (HRD) Department</i>	6	4
8	<i>Engineering Department</i>	6	4
9	<i>Accounting Department</i>	12	9
<b>Jumlah</b>		<b>148</b>	<b>108</b>

Sumber: Samabe Bali Suite and Villas

Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan survei dengan kuesioner sebagai alatnya. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang efisien jika variabel diketahui pasti dan mengerti jawaban yang diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah luas (Sugiyono, 2012:199).

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Skala *likert* merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, sifat, pendapat atau persepsi seseorang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:132). Indikator diukur dengan skala Likert dengan pilihan “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan survei dengan kuesioner sebagai alatnya. Kuesioner kepemimpinan transformasional (*MLQ form 5x-Shorts*) diadopsi dari jurnal Bass dan Avolio (2005). Kuesioner efektivitas pemimpin diturunkan dari definisi operasional (Northouse, 2013:133).

Sugiyono (2012:178) mengatakan uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Instrumen pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Setiap instrumen dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi  $\geq 0,30$ .

Sugiyono (2012:182) menjelaskan bahwa instrumen yang reliabel adalah instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS. Pengujian reliabilitas ditentukan dengan menghitung

besarnya *cronbach's alpha*, dimana instrumen bias dikatakan *reliable* bila telah memiliki koefisien *cronbach's alpha* > 0,60.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Seluruh variabel dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata (Umar, 2005).

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu dengan mencari persamaan regresi yang bermanfaat untuk meramal nilai variabel dependen berdasarkan nilai-nilai variabel independennya serta menganalisis hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel dependen yaitu efektivitas pemimpin (Y), maka digunakan analisis regresi linier sederhana. Menurut Sugiyono (2012:261), persamaan umum regresi linier sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + bX \dots \dots \dots (2)$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berdasarkan data dari 108 responden Samabe Bali *Suite and Villaskarakteristik* responden dilihat dari beberapa kriteria, yaitu jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir.

**Tabel 2.**  
**Distribusi Karakteristik Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Presentase (%)</b>
Laki-laki	84	77,78
Perempuan	24	22,22
Jumlah	108	100,00
<b>Usia (tahun)</b>		
21-30 tahun	31	28,70
31-40 tahun	45	41,67
41-50 tahun	21	19,44
> 50 tahun	11	10,19
Jumlah	108	100,00
<b>Pendidikan terakhir</b>		
SMA	27	25,00
Diploma	64	59,26
S1	17	15,74
Jumlah	108	100,00

*Sumber:* data primer diolah, 2016

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 77,78% atau sebanyak 84 orang. Hal ini dikarenakan jenis pekerjaan membutuhkan tenaga yang kuat seperti, *security, chef, driver, gardener* dan lain sebagainya. Berdasarkan usia, responden didominasi oleh karyawan berusia 31-40 tahun yang mencapai 41,67% atau sebanyak 45 orang. Hal ini dikarenakan pada usia tersebut merupakan usia produktif bekerja. Berdasarkan pendidikan terakhir, responden didominasi oleh karyawan tingkat diploma yang mencapai 59,26% atau sebanyak 64 orang. Hal ini dikarenakan lulusan diploma

merupakan lulusan kejuruan yang spesifik khususnya jurusan perhotelan dan pariwisata.

### Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan *valid* atau sah apabila memiliki koefisien korelasi antara item dengan skor total lebih besar dari 0,30. Tabel 3 menunjukkan keseluruhan item penelitian dari masing-masing variabel adalah *valid* untuk digunakan dalam penelitian.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Item Pernyataan	Validitas	
			Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Efektivitas pemimpin (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0,891	<i>Valid</i>
		Y <sub>1.2</sub>	0,838	<i>Valid</i>
		Y <sub>1.3</sub>	0,710	<i>Valid</i>
		Y <sub>1.4</sub>	0,774	<i>Valid</i>
		Y <sub>1.5</sub>	0,852	<i>Valid</i>
		Y <sub>1.6</sub>	0,837	<i>Valid</i>
		Y <sub>1.7</sub>	0,681	<i>Valid</i>
		Y <sub>1.8</sub>	0,792	<i>Valid</i>
		Y <sub>1.9</sub>	0,641	<i>Valid</i>
		Y <sub>1.10</sub>	0,773	<i>Valid</i>
		Y <sub>1.11</sub>	0,767	<i>Valid</i>
2	Kepemimpinan transformasional (X)	M <sub>1.1</sub>	0,785	<i>Valid</i>
		M <sub>1.2</sub>	0,835	<i>Valid</i>
		M <sub>1.3</sub>	0,887	<i>Valid</i>
		M <sub>1.4</sub>	0,796	<i>Valid</i>
		M <sub>1.5</sub>	0,794	<i>Valid</i>

*Sumber:* data primer diolah, 2016

### Uji Reliabilitas

Variabel dikatakan reliabel jika *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) lebih dari 0,60. Tabel 4 menunjukkan bahwa instrumen penelitian seluruhnya adalah *reliable*. Koefisien *alphacronbach* lebih dari 0,60, sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel dari kuisisioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya masing-masing indikator layak digunakan sebagai alat ukur.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Reliabilitas	
	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Efektivitas pemimpin (Y)	0,933	<i>Reliable</i>
Kepemimpinan transformasional (X)	0,878	<i>Reliable</i>

*Sumber:* data primer diolah, 2016

### Analisis Deskripsi Variabel

Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 108 orang responden. Menurut Suharso (2010:21) untuk mendeskripsikan penilaian responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian perlu dilakukan konversi, di mana jawaban responden digolongkan ke dalam beberapa skala pengukuran dihitung dengan  $\{(5-1) : 5\} = 0,8$ , maka kriteria pengukurannya sebagai berikut:

- 1) 1,00 – 1,80 = sangat tidak baik
- 2) 1,81 – 2,60 = tidak baik
- 3) 2,61 – 3,40 = cukup baik
- 4) 3,41 – 4,20 = baik
- 5) 4,21 – 5,00 = sangat baik

### **Efektivitas Pemimpin (Y)**

Variabel efektivitas pemimpin disimbolkan dengan Y, diukur dengan 11 (sebelas) indikator dengan menggunakan skala *Likert*. Tabel 5 menunjukkan bahwa distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel efektivitas pemimpin tergolong dalam kategori baik dengan rata-rata skor 3,75, meskipun demikian masih ada 2 (dua) indikator yang dianggap belum baik dengan kategori cukup baik. Pernyataan pemimpin menginformasikan tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dilakukan, diketahui rata-rata skor adalah 3,00 tergolong dalam kategori cukup baik. Pernyataan pemimpin berkonsultasi dengan bawahan ketika menghadapi masalah diketahui rata-rata skor adalah 3,23 tergolong dalam kategori cukup baik.

**Tabel 5.**  
**Jawaban Responden Terhadap Variabel Efektivitas Pemimpin**

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total Skor	Rata-rata Skor	Kategori Penilaian
		1	2	3	4	5			
1	Pemimpin saya memberi instruksi yang jelas tentang tugas yang harus diselesaikan	2	7	22	44	33	423	3,92	Baik
2	Saya tahu apa yang pemimpin harapkan dari saya	2	8	11	57	30	429	3,97	Baik
3	Pemimpin saya menginformasikan tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dilakukan	4	29	42	29	4	324	3,00	Cukup baik
4	Pemimpin saya memberi deadline dalam menyelesaikan suatu tugas	5	7	18	41	37	422	3,91	Baik
5	Pemimpin saya menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan	2	10	14	51	31	423	3,92	Baik
6	Pemimpin saya melakukan sesuatu untuk menyenangkan bawahannya	2	1	20	61	24	428	3,96	Baik
7	Pemimpin saya memperlakukan bawahannya dengan adil	1	5	35	44	23	407	3,77	Baik
8	Pemimpin saya mendengarkan ide dan saran dari bawahan	1	4	33	55	15	403	3,73	Baik
9	Pemimpin saya berkonsultasi dengan bawahan ketika menghadapi masalah	3	17	43	42	3	349	3,23	Cukup baik
10	Pemimpin saya menetapkan tujuan kinerja yang cukup menantang	1	9	24	55	19	406	3,76	Baik
11	Pemimpin saya secara konsisten menetapkan tujuan yang menantang untuk dicapai	2	1	16	59	30	438	4,06	Baik
Jumlah Skor							4.452	41,22	
Rata-rata Skor							404,73	3,75	Baik

*Sumber:* data primer diolah, 2016

### Kepemimpinan Transformasional (X)

Variabel kepemimpinan transformasional disimbolkan dengan M, diukur dengan 5 (lima) indikator dengan menggunakan skala *Likert*. Tabel 6 menunjukkan bahwa distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional tergolong dalam kategori baik dengan rata-rata skor 3,85, meskipun demikian masih ada 1 (satu) indikator dengan kategori cukup baik. Pernyataan pemimpin memberi kesempatan untuk memikirkan hal-hal secara mandiri, diketahui rata-rata skor adalah 3,31 tergolong dalam kategori cukup baik.

**Tabel 6.**  
**Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total Skor	Rata-rata Skor	Kategori Penilaian
		1	2	3	4	5			
1	Pemimpin saya melakukan peran sebagai pemimpin seperti yang saya inginkan	1	3	16	52	36	443	4,10	Baik
2	Pemimpin saya mempertimbangkan konsekuensi dari keputusan yang dibuat	2	2	16	62	26	432	4,00	Baik
3	Pemimpin saya berbicara secara optimis tentang masa depan	2	2	16	61	27	433	4,01	Baik
4	Pemimpin saya memberi kesempatan untuk memikirkan hal-hal secara mandiri	2	11	50	41	4	358	3,31	Cukup baik
5	Pemimpin saya membantu saya dalam mengembangkan kemampuan saya	2	2	24	67	13	411	3,81	Baik
Jumlah Skor						2.077	19,23		
Rata-rata Skor						415,40	3,85	Baik	

*Sumber:* data primer diolah, 2016

## Analisis Regresi Linier Sederhana

**Tabel 7.**  
**Hasil Regresi Linier Sederhana**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,591	2,315		1,551	0,124
Kepemimpinan transformasional	1,957	0,119	0,848	16,493	0,000
<b>R square</b>	0,720				
<b>Variabel Dependen</b>	Efektivitas pemimpin				

Sumber: data primer diolah, 2016

$$Y = 3,591 + 1,957 X$$

Persamaan regresi linear sederhana tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

$\alpha$  = konstanta sebesar 3,591 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai kepemimpinan transformasional maka nilai efektivitas pemimpin sebesar 3,591.

$\beta$  = 1,957 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas pemimpin di Samabe Bali Suite and Villas.

$R^2$  = 0,720 mempunyai arti bahwa sebesar 72 persen variasi efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya sebesar 28 persen dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

Uji parsial (uji t) digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (efektivitas pemimpin). Berdasarkan hasil uji t terhadap variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  (16,493) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,96) maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pemimpin di Samabe Bali Suite and Villas.

## PEMBAHASAN

Hasil persamaan regresi linier sederhana menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas pemimpin di Samabe Bali *Suite and Villas*, hal ini berarti apabila kepemimpinan transformasional meningkat maka efektivitas pemimpin akan meningkat. Pemimpin selalu memberikan sejumlah petunjuk dan mengingatkan karyawannya tentang prosedur yang tepat untuk diikuti dalam melakukan pekerjaan. Karyawan diperlakukan dengan adil, selain itu pemimpin juga mau mendengarkan ide dan saran dari karyawan. Pemimpin menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan sehingga tercipta lingkungan kerja yang baik. Hal ini sesuai dengan pernyataan Mehta *et al.*(2003) yang menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan diukur baik di tingkat organisasi dan bawahan pemimpin dengan dampak kepemimpinan pada bawahan biasanya berfokus pada kepuasan bawahan dengan gaya kepemimpinan pemimpin mereka.

*R square* sebesar 0,720 memberi bukti bahwa sebesar 72 persen efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Hasil uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas pemimpin, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap efektivitas pemimpin di Samabe Bali *Suite and Villas* terdukung. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Lowe *et al.* (1996), Judge & Piccolo (2004) dan Erkutlu (2008) yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas pemimpin.

### **Implikasi Penelitian**

Hasil penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar dalam pembuatan hipotesis, bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi efektivitas pemimpin. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan menciptakan kepemimpinan yang efektif. Hasil ini menunjukkan bahwa hasil penelitian memperkuat teori yang digunakan. Penelitian ini memunculkan implikasi praktis bagi Samabe Bali *Suite and Villas* seperti pimpinan perlu menginformasikan pekerjaan dengan jelas serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri. Tindakan tersebut dilakukan untuk lebih meningkatkan efektivitas pemimpin Samabe Bali *Suite and Villas*. Penelitian ini memiliki keterbatasan generalisasi, dimana penelitian hanya dilakukan di Samabe Bali *Suite and Villas*, peneliti juga memiliki keterbatasan waktu dan tenaga sehingga tidak dapat meneliti di perusahaan lainnya. Penelitian ini memiliki keterbatasan generalisasi, dimana penelitian hanya dilakukan di Samabe Bali *Suite and Villas*, peneliti juga memiliki keterbatasan waktu dan tenaga sehingga tidak dapat meneliti di perusahaan lainnya.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas pemimpin di Samabe Bali *Suite and Villas*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka efektivitas pemimpin semakin meningkat. Begitupula

sebaliknya apabila kepemimpinan transformasional rendah maka efektivitas pemimpin akan menurun.

Berdasarkan hasil analisis penelitian, hasil pembahasan serta kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan adalah pimpinan sebaiknya menginformasikan tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dikerjakan, selain itu dapat berkomunikasi dengan bawahan ketika menghadapi masalah terkait pekerjaan. Pimpinan sebaiknya memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memikirkan hal-hal secara mandiri untuk melatih kreativitas kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

## REFERENSI

- Bass, B. dan Avolio, B. 2005. Multifactor Leadership Questionnaire Feedback Report, *Mind Garden, Inc.*
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung and Yair Berson. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp: 207-218.
- Case, Agnes. 2003. Transformational Leadership. *Dissertation*. Doctoral in University at Buffalo in Urban School Districts.
- Cavazotte, Flavia, Valter Moreno, and Mateus Hickman. 2012. Effects Of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp: 443:445.
- Cooper, F. and J. Nirenberg. 2004. "Leadership effectiveness" in *Encyclopedia of leadership*, G. R. Goethals, G. J. Sorenson, and J. M. Burns, Eds. Thousand Oaks, CA: Sage, pp: 450-457.
- Delugua, R.J. 1998. Leader-member exchange quality and effectiveness ratings, *Group and Organization Management*, 23.pp: 189-216.

- Erkutlu, Hakan. 2008. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case. *Journal of Management Development*. 27(7), pp: 708-726.
- Haryanti. 2012. *Kepemimpinan Transformasional: Pola Kekuasaan dan Perilaku*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AUB. Solo.
- Hilmi. 2011. Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kewargaan Organisasional Di Politeknik Negeri Lhokseumawe. *Jurnal Perspektif Manajemen dan Perbankan*, 2(1), h: 36-62.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Jones, G.R., and J.K. George. 2007. *Essentials of Contemporary Management*, Second Edition, McGraw Hill.
- Judge, T.A., J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp: 765–780.
- Judge, T.A. and R. F. Piccolo. 2004. “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity,” *Journal of Applied Psychology*. 89(5), pp: 755-768.
- Kresnandito, Andika Putra dan Fajrianthi. 2012. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 1(2), h: 96-103.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta Di PKU Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 9(1), h: 12-22.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart. 2002. Developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*, 5, pp: 149-163.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam. 1996. “Effectiveness correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature,” *The Leadership Quarterly*. 7(3), pp: 385-425.

- Mehta, R., Dubinsky, A.J., & Anderson, R.E. 2003. Leadership Style, Motivation, and Performance in International Marketing Channels. *European Journal of Marketing*, 37(1), pp: 50-85.
- Munawaroh. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi bisnis*, 16(2), h: 136-144.
- Ngadiman, A. E., & Ratmawati, D. 2013. Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to the Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10), pp: 97-114.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan*, Edisi Keenam, Jakarta Barat: Indeks.
- Obiwuru Timothy C., Okwu, Andy T., Akpa, Victoria O., and Nwankwere, Idowu A. 2011. Effects of leadership style on organizational performance in small scale enterprises. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), pp: 100-111.
- Sahertian, Pieter. 2010. Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan dan Tugas Sebagai Antecedent Komitmen Organisasional, Self-Efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 12(2) h: 156-169.
- Sharma, Jai Prakash and Navel Bajpai. 2010. Effective Leadership and its Linear Dependence on Job Satisfaction: A Comparative Study in Public and Private Organization in India. *Research Journal of International Studies*. 16, pp: 73-83.
- Sonni, J. A. 2013. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi (Studi empiris pada perusahaan perbankan Di Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(1), pp: 1-24.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Sudjiwanati. 2008. Pengaruh Tipe kepribadian *Big Five* terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Karyawan PT Arta Boga Cemerlang Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(3), pp: 642-652.
- Sugiyono. 2012, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.

- Suharso, Puguh. 2010. *Model Analisis Kuantitatif "TEV"*. Jakarta: Indeks
- Sunarsih. 2001. Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 5(2), h: 106-116.
- Suparmi. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang. *Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen*, 21(1), h: 17-27.
- Tondok, M.S., & Andarika, R. 2004. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1), h: 35-49.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Vardiman, P., Houghton, J., & Jinkerson, D. 2006. Environmental leadership development: toward a contextual model of leader selection and effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), pp: 93-105.
- Wibowo. 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass. 1993. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4(1), pp: 81-102.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.