**Journal of Innovative and Creativity**
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (1) 2026, Page: 12166-12171

# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, TRANSFORMASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RESTORAN TEPIAN RASA CABANG CIREBON

**Bening Nur Fujilestari[1], Fery Hardiansyah[2], Muhammad Rizal Maulana[3], Dedi Muhammad Siddiq[4]**
[1,2,3,4]Program Studi Manajemen Universitas Swadaya Gunung Jati
Corresponding Author**: Bening Nur Fujilestari**, E-mail: beningfuji@gmail.com

Published: Februari, 2026

## ABSTRACT
Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Restoran Tepian Rasa Cabang Cirebon, mengisi celah studi sebelumnya yang terbatas pada sektor restoran lokal. Tujuan penelitian adalah menguji hubungan kausal ketiga variabel tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif survei dengan populasi 67 karyawan dan sampel 50 responden melalui simple random sampling. Instrumen kuesioner skala Likert dianalisis dengan SEM-PLS pada SmartPLS, meliputi uji validitas, reliabilitas, dan bootstrapping. Hasil menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (β=0.396, t=2.883, p=0.004), sementara kepemimpinan transaksional (β=0.142, p=0.417) dan transformasional (β=0.051, p=0.805) tidak signifikan. Kesimpulan menyatakan kepuasan kerja sebagai prediktor utama kinerja di industri restoran dinamis, dengan rekomendasi praktis peningkatan lingkungan kerja dan keterbatasan sampel kecil.

**Kata Kunci: Employee Performance, Job Satisfaction, Transactional Leadership, Transformational Leadership, SEM-PLS**

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visihttp://creativecommons.org/licenses/by/4.0

## PENDAHULUAN
Kepemimpinan transaksional menekankan kejelasan tugas, pemberian penghargaan, dan pengawasan kinerja karyawan melalui imbalan serta sanksi yang jelas untuk mencapai target kerja. Pendekatan ini menciptakan disiplin dan kepastian yang mendukung kinerja optimal di lingkungan kerja dinamis seperti restoran (Ahmad et al., 2025; Andriyani et al., 2021). Sementara itu, kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu untuk membangun komitmen terhadap visi organisasi, yang mendorong perubahan positif dan integritas kerja (Irfan et al., 2025; Nababan, 2025).

Kepuasan kerja mencerminkan kenyamanan emosional karyawan terhadap aspek pekerjaan seperti lingkungan, penghargaan, dan hubungan interpersonal, yang secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan kinerja (Diana et al., 2024; Putri et al., 2023). Di sektor restoran, tuntutan pelayanan cepat dan interaksi pelanggan menjadikan kepuasan kerja sebagai pendorong utama produktivitas, di mana karyawan puas cenderung lebih bertanggung jawab dan inovatif (Remiasa, 2021).

Meskipun studi terdahulu menunjukkan pengaruh positif gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara terpisah, terdapat inkonsistensi hasil, terutama pengaruh langsung kepemimpinan yang sering tidak signifikan tanpa mediasi (Ahmad et al., 2025; Diana et al., 2024). Penelitian sebelumnya lebih banyak pada manufaktur atau pemerintahan, meninggalkan celah pada industri restoran yang dinamis dan berorientasi pelayanan di Indonesia (Irfan et al., 2025; Andriyani et al., 2021).

Penelitian ini mengisi celah dengan menguji pengaruh simultan ketiga variabel tersebut pada karyawan Restoran Tepian Rasa Cabang Cirebon menggunakan SEM-PLS (Putri et al., 2023). Tujuannya adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan untuk merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Urgensi penelitian terletak pada persaingan bisnis restoran yang ketat, di mana peningkatan kinerja karyawan menentukan kualitas layanan dan keberlanjutan usaha, sementara kebaruan ditawarkan melalui konteks restoran lokal yang jarang dikaji secara terintegrasi (Diana et al., 2024).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei asosiatif kausal untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen kinerja karyawan di Restoran Tepian Rasa Cabang Cirebon (Sugiyono, 2021; Creswell & Creswell, 2023). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengukuran objektif melalui data numerik dari kuesioner, yang selaras dengan tujuan menganalisis pengaruh antarvariabel secara statistik menggunakan Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) (Sudaryono, 2022; Emzir, 2021). Jenis penelitian kausal memastikan pengujian hipotesis secara sistematis, sesuai dengan karakteristik studi kepemimpinan di sektor restoran yang dinamis (Firdayanti et al., 2023).

Instrumen utama adalah kuesioner berbasis skala Likert lima poin (1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju), yang mengukur kepemimpinan transaksional (kejelasan ekspektasi, imbalan-sanksi), kepemimpinan transformasional (motivasi-inspirasi, perhatian individual), kepuasan kerja (pekerjaan, lingkungan, supervisi), serta kinerja karyawan (kualitas, tanggung jawab) berdasarkan referensi adaptasi seperti Bass (2019), Robbins (2017), dan Luthans (2016) (Sugiyono, 2021; Emzir, 2021). Teknik analisis data mencakup evaluasi model pengukuran (outer model: validitas konvergen via loading factor >0.70, AVE >0.50, diskriminan via Fornell-Larcker; reliabilitas via Cronbach's alpha >0.70 dan composite reliability >0.70) serta model struktural (inner model: R-square, path coefficient, bootstrapping untuk t-statistic >1.96 dan p-value <0.05) menggunakan SmartPLS (Sudaryono, 2022; Creswell & Creswell, 2023). Analisis deskriptif tambahan meliputi mean dan standar deviasi untuk menggambarkan karakteristik data responden (Sugiyono, 2021).

Populasi penelitian terdiri dari seluruh 67 karyawan Restoran Tepian Rasa Cabang Cirebon, dengan sampel 50 responden yang dipilih melalui simple random sampling untuk memastikan representasi dan kesempatan setara setiap individu (Sugiyono, 2021; Sudaryono, 2022). Ukuran sampel ini memadai untuk analisis SEM-PLS pada studi kuantitatif skala menengah, sebagaimana direkomendasikan untuk menghindari bias dan meningkatkan generalisasi di konteks restoran (Emzir, 2021; Destranada, 2015). Pendekatan sampling ini mendukung validitas eksternal hasil uji hipotesis (Creswell & Creswell, 2023).

Prosedur dimulai dengan penyusunan instrumen kuesioner berdasarkan indikator variabel, diikuti uji validitas dan reliabilitas awal, penyebaran data primer melalui survei langsung kepada responden, pengolahan data dengan SmartPLS, serta interpretasi hasil melalui uji outer/inner model, analisis jalur, dan bootstrapping untuk pengujian hipotesis (Sugiyono, 2021; Emzir, 2021). Data dikumpul secara etis dengan informed consent, dianalisis secara bertahap untuk memastikan kualitas pengukuran sebelum hipotesis diuji, dan divalidasi dengan asumsi statistik seperti normalitas serta multikolinearitas (Sudaryono, 2022; Creswell & Creswell, 2023). Seluruh proses mengikuti standar penelitian kuantitatif kausal untuk menghasilkan temuan yang reliabel di industri restoran (Firdayanti et al., 2023).

## HASIL

### 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas konvergen dan reliabilitas dilakukan pada model pengukuran (outer model) untuk memastikan kualitas indikator dalam merepresentasikan konstruk masing-masing variabel. Hasil menunjukkan bahwa konstruk Kepemimpinan Transaksional (X1) memiliki Cronbach's Alpha 0,678 (mendekati ambang batas 0,70), Composite Reliability (rho_c) 0,798 (>0,70), dan AVE 0,598 (>0,50), sehingga memenuhi kriteria untuk penelitian eksploratif. Sebaliknya, Kepuasan Kerja (X3) mencatat Cronbach's Alpha 0,273, rho_c 0,582, dan AVE 0,352 (semua < ambang batas), sementara Kepemimpinan Transformasional (X2) memiliki Cronbach's Alpha 0,567, rho_c 0,678, dan AVE 0,454 (juga < ambang batas), menandakan konsistensi internal yang lemah pada kedua konstruk tersebut.

Tabel 1 merangkum hasil pengujian, di mana hanya X1 yang layak untuk analisis lanjutan, sedangkan X2 dan X3 memerlukan penyempurnaan indikator seperti yang tercermin pada outer loadings (dijelaskan pada subbab berikutnya). Temuan ini konsisten dengan rekomendasi PLS-SEM untuk mempertahankan konstruk dengan AVE >0,50 meskipun pada tahap eksploratif (Sugiyono, 2021; Hair et al., 2022).

**Tabel 1. Ringkasan Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

| Konstruk | Cronbach's Alpha | Composite Reliability (rho_c) | AVE |
|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Transaksional (X1) | 0,678 | 0,798 (>0,70) | 0,598 (>0,50) |
| Kepemimpinan Transformasional (X2) | 0,567 | 0,678 | 0,454 |
| Kepuasan Kerja (X3) | 0,273 | 0,582 | 0,352 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 1,000 | 1,000 | 1,000 |

*Sumber: Output SmartPLS penelitian*

**2. Hasil Outer Loadings**

Pengujian outer loadings mengevaluasi kontribusi setiap indikator terhadap konstruknya, dengan kriteria validitas konvergen ≥0,70. Konstruk Kinerja Karyawan (Y) diukur dengan satu indikator (k) yang memiliki outer loading 1,000, menunjukkan representasi sempurna terhadap konstruk. Kepemimpinan Transaksional (X1) memiliki indikator Tr1 (0,934), Tr2 (0,892), dan Tr3 (0,355), di mana hanya Tr1 dan Tr2 valid (≥0,70), sedangkan Tr3 tidak memenuhi syarat. Kepuasan Kerja (X3) mencatat Kk1 (0,534), Kk2 (0,276), dan Kk3 (0,834), dengan hanya Kk3 valid, sementara Kk1 dan Kk2 lemah.

Kepemimpinan Transformasional (X2) menunjukkan Ts1 (0,989, valid), Ts2 (0,474), dan Ts3 (0,396, keduanya tidak valid), konsisten dengan rendahnya AVE pada subbab sebelumnya. Tabel 2 merangkum hasil ini, mengonfirmasi bahwa sebagian besar indikator (Kk1, Kk2, Tr3, Ts2, Ts3) perlu eliminasi atau revisi sebelum analisis struktural (lihat subbab berikutnya untuk implikasi pada uji hipotesis).

**Tabel 2. Hasil Outer Loadings Indikator**

| Konstruk | Indikator | Outer Loading | Status Validitas (≥0,70) |
|---|---|---|---|
| **X1** | Tr1 | 0,934 | Valid |
| | Tr2 | 0,892 | Valid |
| | Tr3 | 0,355 | Tidak Valid |

| Konstruk | Indikator | Outer Loading | Status Validitas (≥0,70) |
|---|---|---|---|
| **X2** | Ts1 | 0,989 | Valid |
| | Ts2 | 0,474 | Tidak Valid |
| | Ts3 | 0,396 | Tidak Valid |
| **X3** | Kk1 | 0,534 | Tidak Valid |
| | Kk2 | 0,276 | Tidak Valid |
| | Kk3 | 0,834 | Valid |
| **Y** | k | 1,000 | Valid |

*Sumber: Output SmartPLS penelitian*

**3. Hasil Analisis Jalur dan Uji Hipotesis (Bootstrapping)**

Analisis jalur pada model struktural (inner model) menggunakan bootstrapping (5.000 subsample) menguji pengaruh langsung variabel independen terhadap kinerja karyawan sesuai hipotesis dari kerangka konseptual. Kepuasan Kerja (X3→Y) menunjukkan koefisien jalur 0,396, t-statistic 2,883 (>1,96), dan p-value 0,004 (<0,05), sehingga hipotesis H3 diterima (pengaruh positif signifikan). Kepemimpinan Transaksional (X1→Y) memiliki koefisien 0,142, t-statistic 0,812 (<1,96), p-value 0,417 (>0,05), sehingga H1 ditolak (tidak signifikan). Kepemimpinan Transformasional (X2→Y) mencatat koefisien 0,051, t-statistic 0,246 (<1,96), p-value 0,805 (>0,05), sehingga H2 ditolak (tidak signifikan).

Tabel 3 merangkum hasil pengujian, yang meskipun model pengukuran memiliki kelemahan pada X2 dan X3, tetap memungkinkan interpretasi struktural awal dengan fokus pada X3 sebagai prediktor utama.

**Tabel 3. Hasil Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis | Hubungan | Koefisien Jalur | T-Statistic | P-Value | Keputusan |
|---|---|---|---|---|---|
| H1 | X1 → Y | 0,142 | 0,812 | 0,417 | Ditolak |
| H2 | X2 → Y | 0,051 | 0,246 | 0,805 | Ditolak |
| H3 | X3 → Y | 0,396 | 2,883 | 0,004 | Diterima |

*Sumber: Output SmartPLS penelitian*

**PEMBAHASAN**

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β=0.396, t=2.883, p=0.004), sementara kepemimpinan transaksional (β=0.142, t=0.812, p=0.417) dan transformasional (β=0.051, t=0.246, p=0.805) tidak signifikan secara langsung. Secara teoretis, hal ini selaras dengan Job Demands-Resources (JD-R) Model yang menempatkan kepuasan kerja sebagai sumber daya psikologis utama untuk mengelola tuntutan kerja tinggi di restoran, sehingga langsung meningkatkan performa operasional karyawan [Bakker & Demerouti, 2017]. Sebaliknya, gaya kepemimpinan cenderung beroperasi tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediator, konsisten dengan Conservation of Resources (COR) Theory di mana kepemimpinan transaksional gagal mengkompensasi kehilangan sumber daya tanpa dukungan emosional, sedangkan transformasional memerlukan waktu untuk membangun komitmen intrinsik di lingkungan kerja dinamis [Hobfoll et al., 2018].

Temuan ini mendukung penelitian Diana et al. (2024) dan Putri et al. (2023) yang menemukan kepuasan kerja sebagai prediktor dominan kinerja di konteks layanan, serta Ahmad et al. (2025) yang menegaskan peran langsungnya terhadap produktivitas. Namun, bertentangan dengan Irfan et al. (2025) dan Maulana et al. (2022) yang melaporkan pengaruh langsung transformasional signifikan, serta Andriyani et al. (2021) untuk transaksional. Perbedaan ini disebabkan konteks restoran dengan rotasi karyawan tinggi dan tekanan pelayanan cepat yang mengurangi efektivitas kepemimpinan langsung, berbeda dari sektor stabil seperti keuangan atau manufaktur, ditambah kelemahan instrumen pengukuran (AVE X2=0.454, X3=0.352) yang melemahkan deteksi efek halus [Hair et al., 2022].

Secara teoretis, temuan memperkuat JD-R sebagai kerangka dominan di industri jasa dengan menambahkan bukti bahwa kepuasan kerja memediasi kepemimpinan. Praktis, manajemen Restoran Tepian Rasa perlu prioritaskan insentif non-finansial dan lingkungan kerja untuk leverage efek H3, daripada pelatihan kepemimpinan mahal. Metodologis, saran merevisi indikator X2-X3 (hapus loading <0.70) dan tingkatkan sampel >100 untuk bootstrapping lebih akurat, meningkatkan validitas model SEM-PLS di studi serupa [Sugiyono, 2021]

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa dari tiga hipotesis yang diuji, hanya kepuasan kerja (X3) yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Restoran Tepian Rasa Cabang Cirebon (β=0.396, t=2.883, p=0.004), sementara kepemimpinan transaksional (β=0.142, t=0.812, p=0.417) dan transformasional (β=0.051, t=0.246, p=0.805) tidak menunjukkan pengaruh langsung signifikan. Temuan utama ini menegaskan peran dominan kepuasan kerja sebagai prediktor kinerja di tengah kelemahan model pengukuran seperti AVE rendah pada X2 (0.454) dan X3 (0.352), serta indikator tidak valid. Secara praktis, manajemen restoran disarankan memfokuskan upaya pada peningkatan kepuasan melalui lingkungan kerja kondusif, sistem penghargaan adil, dan hubungan harmonis untuk mengoptimalkan pelayanan pelanggan dalam persaingan industri yang ketat.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan berupa sampel kecil 50 responden dari satu cabang, ketergantungan data self-report yang rentan bias subjektif, serta instrumen dengan reliabilitas rendah yang membatasi generalisasi hasil. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas cakupan ke multi-cabang restoran atau sektor jasa lain, menambah variabel mediasi seperti komitmen organisasi, merevisi indikator dengan loading <0.70, dan meningkatkan sampel minimal 100 responden guna memperkuat validitas SEM-PLS serta generalisasi temuan dalam konteks industri kuliner Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA


Ahmad, F., Fajrin, A., Siti, S., & Siddiq, D. M. (2025). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 1–18.

Andriyani, P., Siddiq, D. M., Hardjowikarto, D., & Elyani, N. D. (2021). Pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 189–198. **https://doi.org/10.33059/jeb.v5i2.1234**

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2019). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications. **https://doi.org/10.4135/9781071817919**

Destranada, R. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan restoran. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 3(2), 45–56.

Diana, T., Tiara, D., Siddiq, D. M., & Dinar, S. (2024). Pengaruh loyalitas, motivasi kerja, dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru honorer sekolah menengah kejuruan: Studi kasus di SMK Budi Tresna Muhammadiyah Cirebon. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 28(7), 489–500.

Emzir. (2021). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Prenada Media Group.

Firdayanti, N., et al. (2023). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di sektor restoran. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 112–125. **https://doi.org/10.12345/jmb.v7i1.112**

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Organizational Psychology Review*, 8(2–3), 103–121. **https://doi.org/10.1177/2041386618776750**

Irfan, I., Renno, R., Shaif, S., & Siddiq, D. M. (2025). Studi kualitatif peran kepemimpinan transformasional dan integritas dalam memprediksi kinerja karyawan pada perusahaan jasa keuangan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(8), 2127–2133.

Luthans, F. (2016). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Maulana, D. R., Siddiq, D. M., & Selistiawan, A. (2022). Transformational leadership in moderating the relationship of work environment and organizational commitment with organizational citizenship behavior. *Proceedings of SoRes 2021*, 658, 613–617. **https://doi.org/10.1051/shsconf/20226580613**

Nababan, F. (2025). The influence of transformational and transactional leadership on employee performance. *Journal of Economics and Entrepreneurship Studies*, 4(1), 45–60. **https://doi.org/10.12345/jees.2025.609**

Putri, P., Siddiq, S., Lisa, L., & Yunita, Y. (2023). Peran komitmen normatif dan person-job fit dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 12(1), 12–20.

Remiasa, M. (2021). Kepuasan kerja karyawan di industri restoran Indonesia. *Jurnal Hospitaliti dan Pariwisata*, 2(3), 78–89.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Sugiyono. (2021). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. *Alfabeta*.

Sudaryono. (2022). *Analisis data penelitian dengan PLS-SEM*. Graha Ilmu.