

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)

Didit Setyo Pambudi
Djudi Mukzam
Gunawan Eko Nurtjahjono
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
diditsetyopambudi@gmail.com

ABSTRACT

The role of leadership in a company largely determines the success of a company. Leadership style is one factor that can affect the performance of employees. One effort that can be done to improve the performance of employees is by providing job satisfaction to employees since acquiring a high satisfaction of employees can be expected to improve its performance. Test results on the path of this study showed that transformational leadership style significantly influence employee job satisfaction it can be seen from the path coefficient ($\beta = 0.746$) with a probability value of 0.000 t ($0.000 < 0.05$). Furthermore, transformational leadership style significantly influence employee performance it can be seen from the path coefficient ($\beta = 0.436$) with a probability value of 0.001 t ($0.001 < 0.05$). Then the employee satisfaction significantly influence employee performance it is seen from the path coefficient ($\beta = 0.448$) with a probability value of 0.001 t ($0.001 < 0.05$). From the test results there is an indirect effect between transformational leadership style on employee performance through employee satisfaction in the amount of 0.334. This shows that that the Transformational Leadership Style good will significantly improve along with the high-performance Employee Job Satisfaction.

Keywords: Leadership Style, Employee Job Satisfaction, Employee performance

ABSTRAK

Peran kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan karena dengan memperoleh kepuasan yang tinggi diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil uji path pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan hal ini bisa dilihat dari koefisien jalur ($\beta = 0,746$) dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0.000 < 0.05$). Selanjutnya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini bisa dilihat dari koefisien jalur ($\beta = 0,436$) dengan nilai probabilitas t sebesar 0,001 ($0.001 < 0.05$). Kemudian kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini dilihat dari koefisien jalur ($\beta = 0,448$) dengan nilai probabilitas t sebesar 0,001 ($0.001 < 0.05$). Dari hasil pengujian terdapat pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar 0.334. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan seiring dengan tingginya Kepuasan Kerja Karyawan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting yang terdapat di dalam perusahaan untuk menggerakkan sumber daya lainnya. Pemberdayaan sumber daya manusia didalam perusahaan harus diarahkan oleh sebuah gaya kepemimpinan yang tepat agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Peran kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Berbagai upaya dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan, diantaranya dengan memberikan pujian, memberikan penghargaan dan memberikan motivasi terhadap karyawan.

Salah satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah pemimpin mampu memberikan arah bagi organisasi dan pengikut mengarah kepada pencapaian tujuan yang diinginkan. Sedangkan pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung mengerahkan usaha lebih dalam tugas mereka. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sifatnya individual, karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja merupakan faktor kritis guna dapat tetap mempertahankan individu untuk senantiasa memiliki kualifikasi yang baik. Aspek-aspek spesifik yang berhubungan dengan pemimpin, gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, praktek perusahaan dan hubungan dengan rekan kerja. Diantara indikator-indikator penentu kepuasan kerja, kepemimpinan dipandang sebagai faktor penting. Kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya.

Begitu juga dengan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang memiliki peran untuk membuat karyawannya mempunyai kinerja yang lebih baik dan juga memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Perusahaan ini bergerak dibidang jasa yang menyediakan jasa telepon tetap kabel (fixed wire line), jasa telepon tetap nirkabel (fixed wireless), jasa telepon bergerak (mobile service), data & internet serta jasa multimedia lainnya, dan network & interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi. PT Telkom

Indonesia Witel Jatim Selatan Malang adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mempunyai komitmen untuk senantiasa menjamin hubungan yang harmonis dengan lingkungan di wilayah.

Dalam mempertahankan dan meningkatkan eksistensi perusahaan ini bukanlah hal yang mudah, maka dari itu diperlukan gaya kepemimpinan transformasional untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan karyawan, agar karyawan memiliki kompetensi yang handal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif, hal ini mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Pemimpin merupakan panutan dalam suatu organisasi, maka perubahan harus dimulai dari tingkat paling atas yaitu pemimpin. Untuk itu PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang perlu pemimpin yang reformasi yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*), dengan kepemimpinan ini pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin sehingga para pengikutnya akan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi” (Studi pada karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)**. Tujuan penelitian yang akan dicapai adalah untuk menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Untuk menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dan mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

KAJIAN PUSTAKA Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan karakteristik tertentu. Yamin dan Maisah (2010:74) Faktor keberhasilan seseorang pemimpin adalah dilihat dari cara bagaimana seorang pemimpin bisa menciptakan situasi sehingga para bawahannya

timbul kesadaran untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Rivai dan Mulyadi (2009:2).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dalam Yukl (2001:305), gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Knicki dan Kreitner (2014:218).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kepuasan Kerja merupakan suatu sikap dan perasaan positif atas pekerjaan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan harapan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan begitu pula sebaliknya. Efendi (2002:209).

Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi. Wibowo (2007:7).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Karena salah satu faktor terciptanya kepuasan kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin tersebut dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat sehingga dapat memberikan kepuasan kerja tersendiri oleh karyawan. Karyawan akan merasa puas dan dihargai oleh atasan sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan kemajuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sangat erat hubungannya. Karena dengan kinerja yang tinggi artinya setiap karyawan memberikan segala pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh setiap karyawan serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari perusahaan akan cepat tercapai. Disinilah sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi agar kinerja karyawan terjaga. Sebagai seorang pemimpin maka setiap saat ia berperan untuk membimbing dan mengawasi pelaksanaan tugas yang diberikan pada karyawan.

Kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi kerja, mendengarkan aspirasi karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila hubungan gaya kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan motivasi karyawan berarti dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung yakni melalui peningkatan motivasi karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan mempunyai hubungan erat. Karena dengan memperoleh kepuasan kerja diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory reseach*) dengan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survei. Penelitian explanatory tidak hanya menggambarkan fenomena yang ada akan tetapi juga bertujuan untuk

menjelaskan pengaruh diantara variabel-variabel yang diuji dengan menggunakan pengujian hipotesis statistik. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pendekatan kuantitatif yang menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang beralamat di jalan Achmad Yani No. 11 Malang. Lokasi ini dipilih karena peneliti ingin mengetahui sejauh mana pengaruh dari gaya kepemimpinana transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan padadi PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Selain itu peneliti memilih di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang berdasarkan pertimbangan bahwa perusahaan tersebut juga menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam menjalankan kepemimpinannya.

Definisi Operasional dan Pengukuran

Berdasarkan uraian dari konsep sebelumnya, maka dapat ditetapkan pula variabel penelitian, berikut item-itemnya sebagai berikut:

Variabel Bebas

- 1) Pengaruh yang ideal
- 2) Motivasi yang inspirasional
- 3) Stimulasi intelektual
- 4) Pertimbangan yang bersifat individual

Variabel Terikat

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuntitas hasil kerja
- 3) Ketepatan waktu

Variabel Mediasi

- 1) Kepuasan pada pekerjaan
- 2) Kepuasan pada gaji
- 3) Kepuasan pada promosi
- 4) Kepuasan pada atasan
- 5) Kepuasan pada rekan kerja

b. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengukur skala penelitian adalah skala likert. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban sesuai dengan yang telah disediakan dalam kuesioner. Skali ini dikembangkan oleh Rensis Likert dan memiliki

lima kategori yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Jawaban ini diberikan skor satu sampa dengan lima.

Analisis Data

Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2012:147), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau *generalisasi*. Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh seperti lokasi penelitian, data responden yang diteliti, distribusi frekuensi masing-masing variabel, serta hasil penelitian yang ditabulasikan ke dalam tabel frekuensi dan kemudian membahas data yang diolah tersebut secara deskriptif. Tolak ukur dari pendeskripsian ini adalah dengan pemberian angka, baik daalam jumlah maupun prosentase.

Analisis Statistik Inferensial

Analisis Path

Analisis Path merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis keterkaitan hubungan antar variabel untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan analisis deskriptif

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator pengaruh yang ideal memiliki nilai rata-rata sebesar 4.20 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator pengaruh yang ideal yang diajukan dalam kuesioner. Selanjutnya untuk indikator motivasi yang inspirasional memiliki nilai rata-rata sebesar 3.93 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator motivasi yang inspirasional yang diajukan dalam kuesioner.

Selanjutnya untuk indikator stimulasi intelektual memiliki nilai rata-rata sebesar 4.05 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator stimulasi intelektual yang diajukan dalam kuesioner. Kemudian untuk indikator pertimbangan yang bersifat individu memiliki nilai rata-rata sebesar 3.84

yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator pertimbangan yang bersifat individu yang diajukan dalam kuesioner.

Dilihat dari nilai rata-rata keempat indikator tersebut, indikator pengaruh yang ideal memiliki nilai rata-rata sebesar 4.20. indikator motivasi yang inspirasional memiliki nilai rata-rata sebesar 3.93. indikator stimulasi intelektual memiliki nilai rata-rata sebesar 4.05. indikator pertimbangan yang bersifat individu memiliki nilai rata-rata 3.84. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang diukur berdasarkan pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan yang bersifat individu masuk dalam kategori tinggi.

Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator kepuasan pada pekerjaan memiliki nilai rata-rata sebesar 3.88 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator kepuasan pada pekerjaan yang diajukan dalam kuesioner. Selanjutnya untuk indikator kepuasan pada gaji memiliki nilai rata-rata sebesar 4.08 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator kepuasan pada gaji yang diajukan dalam kuesioner. Kemudian untuk indikator kepuasan pada promosi memiliki nilai rata-rata sebesar 4.08 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator kepuasan pada promosi yang diajukan dalam kuesioner. Selanjutnya untuk indikator kepuasan pada atasan memiliki nilai rata-rata sebesar 3.83 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator kepuasan pada atasan yang diajukan dalam kuesioner. Kemudian untuk indikator kepuasan pada rekan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3.97 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator kepuasan pada rekan kerja yang diajukan dalam kuesioner.

Dilihat dari nilai rata-rata kelima indikator tersebut, indikator kepuasan pada pekerjaan memiliki nilai rata-rata sebesar 3.88. indikator kepuasan pada gaji memiliki nilai rata-rata sebesar 4.08. indikator kepuasan pada promosi memiliki nilai rata-rata sebesar 4.08. indikator kepuasan pada atasan memiliki nilai rata-rata 3.83. indikator

kepuasan pada rekan kerja memiliki nilai rata-rata 3.97. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang diukur berdasarkan kepuasan pada pekerjaan, kepuasan pada gaji, kepuasan pada promosi, kepuasan pada atasan, kepuasan pada rekan kerja masuk dalam kategori tinggi.

Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator kualitas kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4.18 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator kualitas kerja yang diajukan dalam kuesioner. Selanjutnya untuk indikator kuantitas kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4.09 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator kuantitas kerja yang diajukan dalam kuesioner. Kemudian indikator ketepatan waktu memiliki nilai rata-rata sebesar 3.75 yang terletak pada interval 3.41 – 4.2 yang berarti responden setuju dengan indikator ketepatan waktu yang diajukan dalam kuesioner.

Dilihat dari nilai rata-rata ketiga indikator tersebut, indikator kualitas kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4.18. indikator kuantitas kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4.09. indikator ketepatan waktu memiliki nilai rata-rata sebesar 3.75. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang diukur berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu masuk dalam kategori tinggi.

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilaksanakan dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($8,001 > 2,008$) dengan nilai sig. $t < \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Jadi dapat dikatakan bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional (X) dengan kepuasan kerja karyawan (Z) PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Bass dalam Robbins (2006:654), ada empat indikator yang terdapat dalam gaya kepemimpinan transformasional yaitu, pengaruh yang ideal,

motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan yang individual yang semuanya merupakan hal-hal yang dapat digunakan seorang pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan dan nantinya akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Farisa (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilaksanakan dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.638 > 2.009$) dengan nilai sig. $t < \alpha$ ($0.001 < 0.05$). Jadi dapat dikatakan bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional (X) dengan kinerja karyawan (Y) pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Hal ini sependapat dengan Mahmudi (2010:20), yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin akan memberikan dorongan, semangat, arahan serta dukungan secara penuh kepada bawahannya guna meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Almer Rasyid (2013), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilaksanakan dalam penelitian ini variabel Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,742 > 2.009$) dengan nilai sig. $t < \alpha$ ($0.001 < 0.05$). Jadi dapat dikatakan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja karyawan (Z) dengan kinerja karyawan (Y) pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Luthans (2006:243), mengemukakan “Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka

memberikan hal yang dinilai penting”. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahdi Muhammad (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan, dapat diketahui bahwa Kepuasan Kerja Karyawan terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan *indirect effect* (IE) sebesar 0.334 dan *total effect* (TE) variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 0.770. Sehingga dapat disimpulkan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan seiring dengan tingginya Kepuasan Kerja Karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) dan kinerja karyawan (Y). Berdasarkan pada perhitungan analisis pada bab sebelumnya dapat diketahui:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z) sebesar 0,746. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik secara signifikan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan.
2. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,436. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan.

3. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,448. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja Karyawan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan.
4. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi sebesar 0,334. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan seiring dengan tingginya Kepuasan Kerja Karyawan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat diambil beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan transformasional PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang perlu ditingkatkan di masa yang akan datang. Mengingat perusahaan akan sukses apabila selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan global dan agar perusahaan dapat bertahan, maka perusahaan membutuhkan kepemimpinan transformasional yang mampu membawa perubahan bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dalam persaingan bisnis global.
2. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Peran pemimpin dalam menciptakan kepuasan kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan karena dukungan kerja dari pimpinan dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Mengingat kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penting bagi perusahaan, maka pimpinan perlu untuk lebih meningkatkan aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut perlu untuk dilakukan agar karyawan senantiasa merasakan kepuasan kerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik, Revisi 2010*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasan, Iqbal. (2010). *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara
- Hariadja Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT.Bumi Aksara.
- Hartanto, Fran, M. 2007. *Kepemimpinan Transformasional*. Jakarta: No. 9 Tahun XXVIII
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu ?.- Ed. 1, Cet, 18-*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Mangkuprawira, Syafri. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Galia Indonesia.
- Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M.H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Rivai, Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins. P.S. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta: Erlangga
- Riduwan dan Engkos Ahmad Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analisis)*. Bandung : Alfabeta
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

- Singarimbun & Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei. Cetakan Kedelapanbelas Edisi Revisi*. Jakarta: LP3ES
- Solimun. 2002. *Structural Equatin Modeling LISREL dan Amos*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya
- Suyadi, Prawirosentono. 2000. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Supranto. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi . Jakarta: Erlangga
- Soetopo, Hendayat. 2010. *Perikau Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.