

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Empiris Pada PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh :  
**Widiartika Okta Rizki Putri**  
NIM. 16.0101.0251

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**

**2018**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Empiris Pada PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh :  
**Widiartika Okta Rizki Putri**  
NIM. 16.0101.0251

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**

**2018**

# SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Empiris pada PT. Telekomunikasi Indonesia Area Semarang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Widiartika Okta Rizki Putri

NPM 16.0101.0251

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal 29 Agustus 2018

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Muhdiyanto, S.E., M.Si

Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji

Dr. Rochiyati Murniningsih, M.P

Ketua

Dra. Eni Zulriyah, M.Si

Sekretaris

Muhdiyanto, S.E., M.Si

Anggota

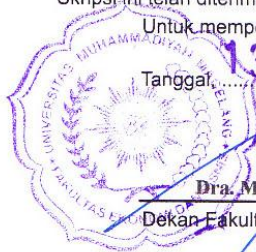
Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal

13 SEP 2018

Dra. Marlina Karnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Widiartika Okta Rizki Putri

NIM : 16.0101.0251

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Empiris Pada PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian dari pernyataan saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 12 September 2018

Pembuat Pernyataan,



Widiartika Okta Rizki Putri  
NIM. 16.0101.0251

## RIWAYAT HIDUP

**Nama** : Widiartika Okta Rizki Putri  
**Jenis Kelamin** : Perempuan  
**Tempat, Tanggal Lahir** : Semarang, 22 Oktober 1991  
**Agama** : Islam  
**Status** : Belum Menikah  
**Alamat Rumah** : Jalan Plamongan Permai Utara II/313,  
Semarang.  
**Alamat Email** : [wtikaokta@gmail.com](mailto:wtikaokta@gmail.com)  
**Pendidikan Formal :**  
**SD** (1997-2003) : SD Pedurungan Kidul 03 Semarang  
**SMP** (2003-2006) : SMP N 9 Semarang  
**SMA** (2006-2009) : SMA N 1 Semarang  
**PT** (2009-2013) : S1 Program Studi Manajemen Bisnis  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Telkom Bandung  
**PT** (2016-2018) : S1 Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Magelang

Magelang, 12 September 2018  
Peneliti,

Widiartika Okta Rizki Putri  
NIM. 16.0101.0251

## MOTTO

*“Learn from the mistakes in the past, try by using a different way, and always hope for a successful future..”*

- Widiartika Okta Rizki Putri

*“Never give up on what you really want to do. The person with big dream is more powerful than the one with all facts.”*

- Albert Einstein

*“Jangan pernah menyerah jika kamu masih ingin mencoba. Jangan biarkan penyesalan datang karena kamu selangkah lagi untuk menang..”*

- RA Kartini

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'Alaikum Wr. Wb.*

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang).”**

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas segala sesuatu yang sudah diberikan dari lahir hingga saat ini.
2. Bapak Ir. Eko Muh. Widodo, M.T., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Ibu Dra. Marlina Kurnia, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Bapak Muhdiyanto, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang dan dosen pembimbing yang telah memberikan masukan dan saran dalam perbaikan skripsi.
5. Bapak Bayu Sindhu Raharja, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Magelang dan pembimbing akademik yang telah memberikan masukan dan saran akademik.
6. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan bekal ilmu dan melayani dengan baik.
7. Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah banyak memberikan bantuan penyediaan buku-buku referensi dan pustakawan pustakawati yang telah melayani peminjaman dengan baik.
8. Kedua orang tua saya yang tak pernah putus memanjatkan doa dan memberikan dukungan baik moril maupun materil untuk mendukung saya menyelesaikan studi dan menggapai cita-cita untuk memenuhi harapan keluarga.

9. Kakak dan adik saya tercinta yang telah memberikan dukungan, doa dan semangat motivasi saya untuk menyelesaikan skripsi ini..
10. Manajer HRD PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang Bapak Cecep Hidayat, beserta staf-stafnya, yang telah memberikan izin dan informasi untuk mengadakan penelitian.
11. Semua Mahasiswa Manajemen sebagai keluarga di kampus serta berjuang bersama-sama dan mencari pengalaman semasa kuliah.

Hanya doa yang dapat peneliti panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

*Wassalamu 'Alaikum Wr. Wb.*

Magelang, 12 September 2018

Widiartika Okta Rizki Putri  
16.0101.0251



## DAFTAR ISI

|                                                        |      |
|--------------------------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL .....                                    | i    |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                                | ii   |
| SURAT PERNYATAAN .....                                 | iii  |
| RIWAYAT HIDUP .....                                    | iv   |
| MOTTO .....                                            | v    |
| KATA PENGANTAR .....                                   | vi   |
| DAFTAR ISI .....                                       | viii |
| DAFTAR TABEL .....                                     | x    |
| DAFTAR GAMBAR .....                                    | xi   |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                  | xii  |
| ABSTRAK .....                                          | xiii |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                               |      |
| A. Latar Belakang Masalah.....                         | 1    |
| B. Rumusan Masalah .....                               | 7    |
| C. Tujuan Penelitian .....                             | 7    |
| D. Kontribusi Penelitian.....                          | 8    |
| E. Sistematikan Penulisan .....                        | 9    |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS</b> |      |
| A. Tinjauan Pustaka .....                              | 10   |
| 1. Kinerja Karyawan.....                               | 10   |
| 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....            | 12   |
| 3. Kepuasan Kerja.....                                 | 14   |
| B. Telaah Penelitian Terdahulu .....                   | 16   |
| C. Perumusan Hipotesis.....                            | 18   |
| D. Model Penelitian .....                              | 22   |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>                       |      |
| A. Populasi dan Sampel .....                           | 23   |
| B. Jenis Data dan Sumber Data .....                    | 24   |
| C. Definisi Operasional.....                           | 25   |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| D. Uji Kualitas Data.....    | 27 |
| E. Metode Analisis Data..... | 29 |
| F. Pengujian Hipotesis.....  | 29 |

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| A. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian..... | 33 |
| B. Uji Kualitas Data.....                        | 37 |
| C. Hasil Pengujian Hipotesis .....               | 39 |
| D. Pembahasan.....                               | 50 |

#### **BAB V SIMPULAN**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| A. Kesimpulan .....             | 55 |
| B. Keterbatasan Penelitian..... | 55 |
| C. Saran.....                   | 56 |

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan .....                       | 3  |
| Tabel 1.2 Nilai Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Semarang ... | 3  |
| Tabel 4.1 Sampel Penelitian dan Tingkat Pengembalian .....                | 33 |
| Tabel 4.2 Profil Responden .....                                          | 34 |
| Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....                  | 35 |
| Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....                      | 38 |
| Tabel 4.5 Ringkasan Hasil Uji t dan Uji F .....                           | 43 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Model Penelitian .....                                                                                       | 22 |
| Gambar 3.1 Kurva Normal Uji F .....                                                                                     | 30 |
| Gambar 3.2 Kurva Normal Uji t .....                                                                                     | 32 |
| Gambar 4.1 Perbandingan Nilai F Hitung Dengan F Tabel .....                                                             | 43 |
| Gambar 4.2 Perbandingan Nilai T hitung Dengan T Tabel Variabel<br>Gaya Kepemimpinan Transformasional .....              | 44 |
| Gambar 4.3 Perbandingan Nilai T Hitung Dengan Nilai T Tabel Variabel<br>Kepuasan Kerja .....                            | 45 |
| Gambar 4.4 Perbandingan Nilai T Hitung Dengan Nilai T Tabel Variabel<br>Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja ..... | 46 |
| Gambar 4.5 Model Analisis Jalur .....                                                                                   | 48 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Lampiran 1 Kuesioner .....                           | 61 |
| Lampiran 2 Surat Izin Riset .....                    | 65 |
| Lampiran 3 Tabulasi Data Penelitian .....            | 66 |
| Lampiran 4 Statistik Deskriptif Peneletian .....     | 71 |
| Lampiran 5 Uji Validitas 1 - KMO .....               | 72 |
| Lampiran 6 Uji Validitas 1 – Factor Loading .....    | 73 |
| Lampiran 7 Uji Validitas 2 .....                     | 75 |
| Lampiran 8 Uji Reliabilitas .....                    | 78 |
| Lampiran 9 Anallisis Regresi Linier Berganda .....   | 79 |
| Lampiran 10 Analisis Regresi Linier Berganda 2 ..... | 80 |
| Lampiran 11 Analisis Jalur .....                     | 81 |
| Lampiran 12 Uji F .....                              | 82 |
| Lampiran 13 Uji T .....                              | 83 |
| Lampiran 14 F Tabel .....                            | 84 |
| Lampiran 15 T Tabel .....                            | 85 |

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris Pada PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang)**

**Oleh:**

**Widiartika Okta Rizki Putri**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 50 karyawan dengan *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS 17 *for Windows*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepuasan kerja yang memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci : gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan**

## **.BAB 1 PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi adanya tantangan dan implikasinya yaitu dengan menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal dan peralatan tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal. Douglas (2006) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Berbagai upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi persaingan dengan mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu upaya yang ditempuh oleh perusahaan yaitu dengan memperdayakan sumber daya yang ada melalui

pengembangan ilmu pengetahuan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja para karyawannya. Karyawan atau sumber daya dalam suatu perusahaan baik pemerintah maupun swasta, memegang peranan yang sangat penting dalam setiap penyelenggaraan kegiatan. Hal ini disebabkan karyawan dapat berperan sebagai perencana, pengubah serta pengendali sumber daya lainnya dalam suatu perusahaan. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil atau efektif yaitu apabila telah mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu dari sekian banyak tujuan suatu perusahaan ialah peningkatan kinerja karyawan.

PT Telekomunikasi Indonesia merupakan salah satu perusahaan milik pemerintah dan termasuk terbesar di Indonesia yang bergerak dibidang jasa telekomunikasi merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (*InfoComm*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. Telkom juga menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wireline*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data, internet, *network* dan interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi. Upaya yang dilakukan Telkom untuk tetap menjadi perusahaan yang unggul dan *leading* pada seluruh produk dan layanan dapat dilihat dari penghargaan yang diterima seperti meraih *Best of All Human Capital Criterias (Best of the best)* pada *Indonesian Human Capital*



*Study* (IHCS) tahun 2016, BUMN Terbaik 2016 Kategori Bidang Non Keuangan Sektor Telekomunikasi dan Penyiaran, *The 1st Rank of Indonesia SOE Performance Award* 2016 kategori *Telecommunication* dari SWA, penghargaan *Economic Challenges Award* 2016 Metro TV, *Telecom Service Provider of The Year* dan *Fixed Broadband Service Provider of The Year* dalam ajang *Indonesia Excellence Award* dari Frost and Sullivan, *The Fastest Asset Growth Company in Telecommunication Industry* 2016 dalam *3rd Indonesia Living Legend Companies* dari Warta Ekonomi. Melihat prestasi dan potensi dari PT Telekomunikasi Indonesia tersebut, tentunya semua karyawan dituntut untuk selalu berupaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kinerjanya agar dapat terus bersaing dengan semua perusahaan telekomunikasi yang semakin lama semakin bertambah. Berikut ini adalah data penilaian kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia area Semarang:

**Tabel 1.1**  
**Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan**

| Nilai Kerja Individu (NKI) | Keterangan    |
|----------------------------|---------------|
| P1 > 110                   | Istimewa      |
| P2 103 - 110               | Baik Sekali   |
| P3 96 – 103                | Baik          |
| P4 90 – 96                 | Kurang        |
| P5 < 90                    | Kurang Sekali |

*Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia area Semarang*

Dari kriteria penilaian kinerja karyawan diatas, maka peneliti dapat menyajikan data kinerja PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang dari tahun 2014 – 2017 yang menunjukkan hasil kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang yang dapat dilihat pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Nilai Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia area Semarang tahun 2014-2017**

| Tahun | Jumlah Karyawan | Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan |    |    |    |    |
|-------|-----------------|-------------------------------------|----|----|----|----|
|       |                 | P1                                  | P2 | P3 | P4 | P5 |
| 2014  | 90              | 3                                   | 39 | 48 | 0  | 0  |
| 2015  | 92              | 0                                   | 32 | 55 | 5  | 0  |
| 2016  | 97              | 3                                   | 36 | 58 | 0  | 0  |
| 2017  | 100             | 0                                   | 40 | 60 | 0  | 0  |

*Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia area Semarang*

Berdasarkan tabel 1.2 pencapaian kinerja karyawan tahun 2014-2017 mengalami fluktuasi. Hal ini bisa dilihat dari ekspektasi kinerja karyawan perusahaan yang berada pada rata-rata di kriteria baik sekali dan mendekati istimewa. Tetapi realisasinya dari

tahun 2014 sampai 2017 karyawan yang mencapai kriteria sangat istimewa (target >110) hanya 3 orang yaitu di tahun 2014 dan 2016. Sedangkan untuk kriteria kurang (90-96) dicapai karyawan hanya pada tahun 2015 sebanyak 5 karyawan. Realisasi pencapaian kinerja karyawan tersebut belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan perusahaan.

Untuk mencapai kinerja yang optimal salah satu faktor yang mempengaruhi adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik yaitu yang mampu mengarahkan dan mengendalikan kegiatan karyawan, agar karyawan memiliki kompetensi yang handal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif, hal ini menjadikan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Untuk itu perusahaan memerlukan pemimpin yang reformasi yaitu yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*). Dengan kepemimpinan transformasional yang baik pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, adanya rasa hormat terhadap pemimpin sehingga akan memberikan kepuasan dalam bekerja bagi para pengikutnya dan juga akan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

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). Kinerja karyawan memiliki peranan

penting bagi perusahaan, karena keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kinerja karyawan. Apabila kinerja yang ditampilkan karyawan rendah, maka bisa mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuannya akan terhambat. Tetapi, apabila kinerja yang ditampilkan karyawan tinggi, maka perusahaan dalam mencapai tujuannya akan menjadi mudah. Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan tinggi dan tujuan perusahaan berhasil tercapai, maka perusahaan harus mampu untuk mendorong karyawannya agar selalu meningkatkan kinerjanya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional (Elizabeth Satriowati, et. al, 2016)

Danim (2005) dalam Abelio Petrik dan Fransisca(2015) mengatakan bahwa, kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Peranan pemimpin dalam hal ini adalah untuk fokus membantu para karyawan bekerja sama dalam kelompok serta mengembangkan motivasi, moral, dan kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu pemimpin transformasional akan membantu para karyawan untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan yang ada di dalam diri setiap individu, serta akan membantu karyawan dalam menyelaraskan

antara kepentingan dan tujuan individu dengan kelompok kerja, pemimpin, dan perusahaan. Di lain pihak menurut Nur Septi Aqmarina, et.al. (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pemimpin belum mampu memenuhi rasa puas karyawan terhadap pekerjaan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Menurut Win Susilo Hari Endrias (2014) gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Salah satu faktor terciptanya kepuasan kerja karyawan yaitu adanya pengaruh tentang bagaimana seorang pemimpin 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.

Selain faktor gaya kepemimpinan, menurut Iskandar Ali Alam (2015) kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka (Gibson, 2012). Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam

menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan hal yang mungkin di luar tugasnya. Kepuasan kerja karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi, banyak karyawan yang mengundurkan diri, prestasi kerja yang menurun yang pada akhirnya kinerja karyawan akan menurun. Rendahnya kinerja karyawan mengakibatkan perusahaan tidak mampu mengembangkan usaha dan bersaing dengan maksimal.

Berdasarkan dari uraian tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Area Semarang”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

4. Apakah kepuasan kerja memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Mengetahui dan menganalisis variabel kepuasan kerja yang memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi, masukan atau pengaplikasian dalam ilmu pengetahuan khususnya ekonomi manajemen yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja maupun penelitian sejenis.

## 2. Praktisi

### a. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan pembelajaran dibidang sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja

### b. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar masukan maupun tambahan informasi mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.



## **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini akan terdiri dari 5 bab. Adapun gambaran dan isi hasil tiap-tiap bab adalah sebagai berikut :

### **BAB I    PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian.

### **BAB II   TINJUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

Bab ini memuat uraian tentang telaah teori, telaah penelitian sebelumnya, perumusan hipotesis.

### **BAB III   METODE PENELITIAN**

Bab ini memuat secara rinci pendekatan penelitian yang digunakan, tempat dan waktu penelitian, metode yang digunakan dalam pengambilan sampel, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukuran variabel.

### **BAB IV   HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, interpretasi hasil.

## **BAB V PENUTUP**

Bab terakhir berisi kesimpulan, saran-saran atau rekomendasi. Kesimpulan menyajikan secara ringkas seluruh penemuan penelitian yang ada hubungannya dengan masalah penelitian.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **A. Tinjauan Pustaka**

#### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang serta pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Hersey dan Blanchard,

1993) dalam (Sukri Karim, 2017). Sedangkan menurut Fatchur et. al. (2011) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang ataupun dalam kelompok dalam suatu organisasi yang sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing – masing. Dengan demikian, kinerja adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan yang mana sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mathis dan Jackson (2009:109) yaitu:

- 1) Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut yaitu bakat, minat dan faktor kepribadian.
- 2) Tingkat usaha yang dicurahkan yaitu motivasi yang dimiliki, etika kerja, tingkat kehadiran, rancangan tugas.
- 3) Dukungan organisasional yaitu pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Sedangkan menurut Busro (2018:95) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- a) Faktor internal antara lain: (a) kemampuan intelektualitas, (b) disiplin kerja, (c) kepuasan kerja, dan (d) motivasi karyawan.
- b) Faktor eksternal meliputi: (a) gaya kepemimpinan, (b) lingkungan kerja, (c) kompensasi, dan (d) sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

Menurut Vroom dalam Fred Luthans (2006:279), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performancenya* tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformancerendah*.

Menurut Koopmans et al. (2014), indikator yang perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi kinerja meliputi :

1. Kinerja tugas, mengacu pada kemampuan seorang karyawan untuk melakukan tugas yang utama, yang meliputi kualitas kerja, perencanaan dan tugas pengorganisasian, berorientasi pada hasil, memprioritaskan, dan bekerja secara efisien.

2. Kinerja kontekstual, mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, dan lingkungan psikologis sosial di mana tugas pekerjaan sentral dilakukan, misalnya bertanggung jawab untuk pekerjaan, memiliki inisiatif, senang untuk mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi efektif, mampu bekerjasama, dan untuk menerima dan belajar dari orang lain.
3. Perilaku kerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan hidup organisasi, misalnya melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, untuk melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

## **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins (2010) dalam Faris Bayu et. al. (2017) menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Sedangkan Bass (1997) dalam Quinnati (2013) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mencakup upaya perubahan organisasi. Pemimpin transformasional

memberikan inspirasi terhadap para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Menurut Bass (1990) dalam Fred Luthans (2006:653) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi pembaruan dan perubahan. Bass dan Avolio dalam Yukl (2010:305) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

1. Karismatik (*Charismatic*) digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
2. Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*) digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectualstimulation*) digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Perhatian secara Individual (*Individualized consideration*) digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

### **3. Kepuasan Kerja**

Locke dalam Fred Luthans (2006:243) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2002) dalam Fatma (2015) kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Realitanya banyak dijumpai karyawan yang kurang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, ketidakpuasan dalam bekerja merupakan persoalan yang harus ditangani secara serius oleh pihak perusahaan

Menurut Teori Herzberg, terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan, yaitu:

- 1) Faktor Motivator, merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan kepuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan tetapi jika tidak dipenuhi akan mengurangi kepuasan.
- 2) Faktor *Hygiene* merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan ketidakpuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi tidak akan meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak dipenuhi akan menimbulkan kepuasan.

Menurut Herzberg dalam Afni Can et. al (2016) ciri perilaku karyawan yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal.



Smith, Kendall dan Hulin dalam Fred Luthans (2006:243) menyatakan bahwa ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, di mana orang dapat meresponnya. Indikator-indikator tersebut adalah:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- 2) Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- 3) Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 4) Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

## **B. Telaah Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini adalah hasil modifikasi penelitian dari berbagai jurnal penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja CV. Jade Indopratama Malang, yang ditulis oleh Faris Bayu, et. al (2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan Bank Jatim Malang, yang ditulis oleh Indra Kharis (2016). Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Laundry Elephant King, yang ditulis oleh Elizabeth Satriowati, et. al (2016). Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil analisis regresi linier berganda mengindikasikan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* PT. Artari Langgeng Perkasa, yang ditulis oleh Iskandar Ali Alam (2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang, yang ditulis Nur Septi Aqmarina, et. al (2016). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya

kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **C. Perumusan Hipotesis**

#### **a. Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

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. Selain memberikan motivasi kerja, kepemimpinan transformasional juga mampu 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. Jadi, semakin baik gaya kepemimpinan maka akan berdampak positif dalam peningkatan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Abelio

Petrik dan Fransisca (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

***H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan***

#### **b. Hubungan Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja memiliki peran yang penting dan menonjol bagi setiap perusahaan, karena kepuasan kerja memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan, karena seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sikap positif tersebut ditunjukkan dengan semangat dan disiplin dalam bekerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Jadi semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan berdampak positif dalam peningkatan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Sinangdoyo (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

***H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan***

**c. Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011: 42), gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek/tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya, maka mampu menciptakan kondisi atau lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa adanya tekanan baik dari rekannya ataupun dari manajemen di atasnya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Jadi semakin baik gaya

kepemimpinan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Elizabeth Satriowati et. al. (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

***H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja***

**d. Hubungan Variabel Kepuasan Kerja yang Memediasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan cara seorang pemimpin dalam mengatur dan mengelola bawahannya. Melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada baik sumber daya modal maupun sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Rivai dan Mulyadi (2011: 42) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan,

hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik sesuai dengan harapan karyawan tersebut. Penelitian Iskandar Ali Alam (2015) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

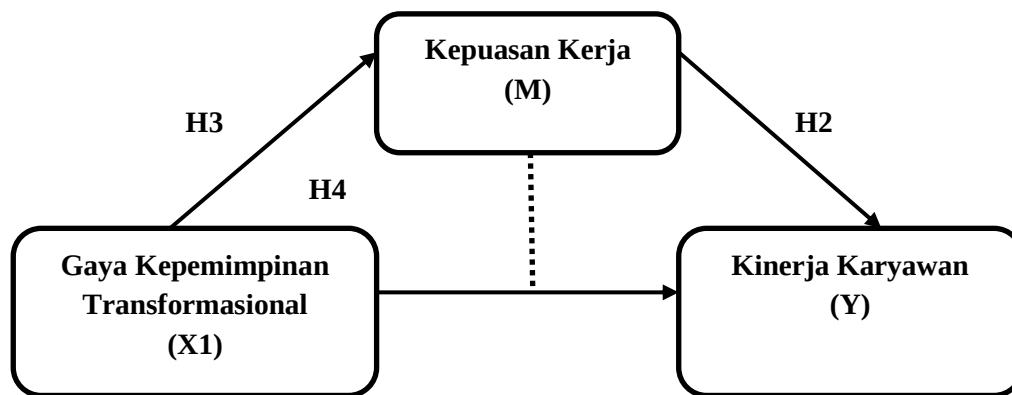
Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

***H4: Variabel Kepuasan Kerja yang Memediasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan***

#### **D. Model Penelitian**



Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, makakerangka pemikiran antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*, secara sistematis konseppemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Populasi dan Sampel**

## 1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2010:55) adalah wilayah generalisasi yang terjadi atas: objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan PT Telekomunikasi Indonesia area Semarang yang berada di bawah pimpinan manajer, atau direktur Karena jumlah populasi penelitian dirasa mampu untuk menjadi responden penelitian ini maka penulis menjadikan populasi sebagai responden penelitian ini yaitu total 100 orang karyawan.

## 2. Sampel

Sampel dalam penelitian berjumlah 50 orang dan menggunakan teknik *purposive sampling*, yakni teknik yang dilakukan berdasarkan kriteria yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau pertimbangan dari peneliti. Dengan kata lain, apabila calon responden tersebut sesuai dengan karakteristik populasi yang diinginkan, siapapun responden yang bersangkutan, dimana dan kapan saja ditemui bisa dijadikan sebagai elemen-elemen sampel penelitian (Hamid, 2007). Metode sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu dengan kriteria karyawan sebagai berikut:

- a. Responden merupakan karyawan tetap. Hal ini dikarenakan karyawan tetap sudah dirasa mampu memahami tentang situasi di perusahaan tersebut.
- b. Responden merupakan karyawan yang sudah bekerja > 1 tahun. Hal ini dikarenakan lamanya karyawan menjabat diharapkan mampu memahami dan mengenal gaya pemimpin di perusahaan tersebut.

## **B. Data Penelitian**

### **1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2011:147), penelitian deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Adapun pendekatan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data dan sampel yang menitikberatkan pengujian hipotesis dimana data yang digunakan merupakan data terukur yang akan menghasilkan simpulan yang dapat digeneralisasikan (Sugiyono, 2011:35).

### **2. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *survey* melalui kuisioner langsung kepada responden.

### **C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **a. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan persepsi responden tentang tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Variabel kinerja karyawan menggunakan 4 (empat) dimensi dan 6 (enam) indikator, dimensi tersebut antara lain kinerja tugas, kinerja konstektual, dan perilaku kerja kontraproduktif. Variabel ini akan diukur menggunakan 5(lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS).Indikator Kinerja Karyawan dalam penelitian ini yaitu:

##### **1. Ketepatan pekerjaan**

- 2. Prioritas pekerjaan
- 3. Target pekerjaan
- 4. Pencapaian data
- 5. Penyelesaian pekerjaan
- 6. Perbaikan pekerjaan

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah persepsi responden terkait dengan kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak mendalam pada para pengikut. Variabel gaya kepemimpinan transformasional menggunakan 4 (empat) dimensi dengan 11 (sebelas) indikator, dimensi tersebut antara lain karismatik, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS). Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini yaitu:

1. Kejelasan visi dan misi
2. *Role model*
3. Penghormatan kepada pemimipin
4. Kepercayaan terhadap pemimpin
5. Ekspetasi dalam pekerjaan
6. Motivasi kerja
7. Penyampaian tujuan secara jelas
8. Inovatif dan kreatif dalam pekerjaan
9. Rasional dalam mengambil keputusan
10. Cermat dalam penyelesaian masalah
11. Pemberlakuan karyawan sesuai dengan standar kerja

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu persepsi yang terkait dengan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Variabel kepuasan kerja menggunakan 4 (empat) dimensi dan 8 (delapan) indikator, dimensi tersebut antara lain pekerjaan itu sendiri (*work it self*), atasan (*supervision*), teman sekerja (*workers*), dan promosi (*promotion*). Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS). Indikator Kepuasan Kerja dalam penelitian ini yaitu:

1. Pekerjaan yang menantang
2. Pekerjaan yang bervariasi
3. Pekerjaan sesuai dengan ketrampilan dan kemampuan
4. Hubungan antara karyawan dan pemimpin
5. Rekan kerja yang ramah
6. Rekan kerja yang kooperatif
7. Kesempatan pengembangan karir



8. Kesempatan kenaikan jabatan tanpa diskriminasi

#### **D. Uji Kualitas Data**

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2009). Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji validitas dan reliabilitasnya melalui analisis faktor, agar daftar pertanyaan yang dibuat benar-benar mampu mengukur data sehingga mampu menjawab permasalahan hingga tujuan penelitian tercapai. Menurut Santoso (2002) tahapan melihat ukuran uji validitas menggunakan syarat sebagai berikut:

- 1) Nilai KMO (*Kaiser Meyer Olkin*), ukuran kecukupan sampling KMO adalah nilai yang sesuai dengan keadaan atau kejadian yang sebenarnya dengan nilai signifikansi 0,5.

- 2) *Index Measure of Sampling Adequacy* (MSA) adalah nilai minimal 0 sampai 1 yang dinyatakan valid dan sampel bisa di analisis lebih lanjut.
- 3) Nilai *Communalities* adalah nilai yang menunjukkan sumbangan efektif tiap *item* terhadap faktor yang terbentuk.
- 4) *Factor loading*, adalah nilai yang di syaratkan yaitu  $> 0,5$  untuk bisa dinyatakan relevan

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, (Ghozali, 2009:45). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan *One shot*, yaitu pengukuran yang dilakukan sekali saja dan hasilnya kemudian dibandingkan dengan pertanyaan atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas variabel dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Ghozali, 2009:46).

### E. Metode Analisis Data

Analisis regresi linier berganda memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel-variabel independen atau faktor yang mempengaruhi terhadap variabel dependen atau faktor yang dipengaruhi. Data yang terkumpul selanjutnya akan diuji dan dianalisis dengan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 17.0 for Windows.

Persamaan struktural untuk pengujian hipotesis:

$$Y = a + b_1x_1 \dots\dots\dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 \dots\dots\dots (\text{persamaan 2})$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

$b_1, b_2$  = Koefisien regresi

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Kepuasan Kerja

a = Nilai Y apabila X=0 (Nilai konstanta)

## F. Pengujian Hipotesis

### 1. Uji Efek Mediasi

Mediasi atau intervening merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (path analysis).. Menurut Ghozali (2013:249) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur dinyatakan dalam dua bentuk persamaan sebagai berikut :

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad (1)$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_3X_2 + e \quad (2)$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

Z = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

b1- b3 = Koefisien regresi yang menyatakan perubahan nilai Y apabila terjadi perubahan nilai X

X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

e = *Error term*, yaitu tingkat kesalahan penduga dalam penelitian

## 2. *Goodness of Fit Test*

Untuk menilai kelayakan model dapat dilihat dari *Goodness of Fit Test* yang digunakan untuk menguji hipotesis nol bahwa data empiris cocok atau sesuai dengan model (tidak ada perbedaan antara model dengan data sehingga model dapat dikatakan fit).

### a. Uji F

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen secara bersama-sama, dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai  $\text{sig} < \alpha$ . apabila terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen maka model regresi dinyatakan fit atau layak sebagai model penelitian. Uji F dapat dicari dengan rumus:

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 / K - 1}{1 - R^2 / (n - k)}$$

Keterangan :

$R^2$  : koefisien determinasi

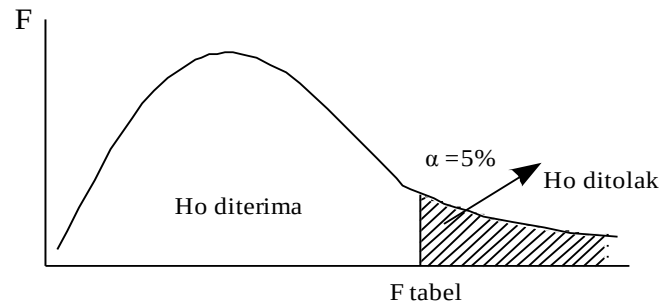
$n$  : jumlah data

$k$  : jumlah variabel independen

Hasil uji F dapat dilihat pada *Output ANOVA* dari hasil analisis regresi berganda. Dengan kriteria pengujian dilakukan dengan membandingkan F:

a. *Level of significance* 0,05

- b. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  didukung,  $H_a$  tidak didukung = tidak ada pengaruh signifikan.
- c. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  tidak didukung,  $H_a$  didukung = ada pengaruh signifikan.



**Gambar 3.1**  
**Kurva Normal Uji F**

- b. Uji t (parsial)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, dikatakan berpengaruh signifikan apabila  $\text{sig} < \alpha$ . Pengujian ini dilakukan dengan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Bila nilai signifikansi  $t < 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Apabila nilai signifikansi  $t > 0.05$ , maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai  $t$  dapat dihitung dengan rumus berikut :

$$T \text{ hitung} = \frac{b}{\sigma b}$$

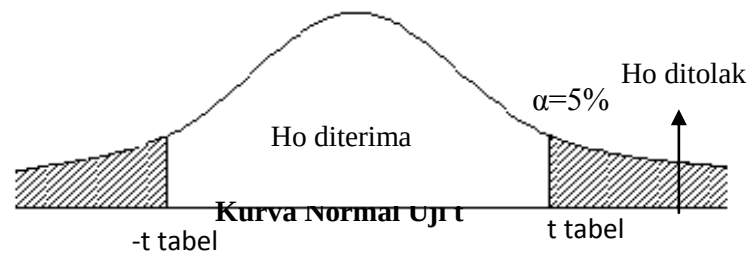
Keterangan:

$b$  : koefisien regresi variabel independen

$\sigma b$  : standar deviasi koefisien regresi variabel independen



Hasil uji t dapat dilihat pada *Output Coefficient* dari hasil analisis regresi berganda



## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
3. Ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel kepuasan kerja yang memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya sebagai berikut:

1. Responden tidak dapat menyanggupi untuk menjawab kuesioner secara langsung dan meminta waktu hingga dua minggu.  
Kendala ini menyebabkan tidak dapat diketahui apakah responden benar-benar mengisi kuesioner dengan baik. Juga, peneliti tidak dapat secara langsung menjawab hal-hal yang tidak diketahui oleh responden terkait pertanyaan yang ditanyakan dalam kuesioner.

2. Variabel yang diteliti masih dirasa belum cukup untuk mengukur faktor-faktor kinerja, sehingga untuk penelitian lebih lanjut perlu menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja seperti motivasi kerja, budaya organisasi dan disiplin kerja.

### **C. Saran**

Setelah mengambil beberapa kesimpulan dari hasil analisis dan hasil penelitian, maka saran yang diambil sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Pemimpin perlu meningkatkan keterampilan untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional, karena hal tersebut dapat berperan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Salah satu hal yang mampu meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin harus mampu menciptakan semangat kerja, memberikan dorongan dan dukungan untuk lebih inovatif. Serta memberikan perhatian dan motivasi,

termasuk melakukan pendekatan dengan karyawan yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan dan kelemahan pegawai.

Jika hal tersebut sudah dijalankan perusahaan , maka kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan meningkat.

2. Bagi akademisi, penelitian ini tentu masih banyak kekurangan dan kelemahan, sehingga diperlukan perbaikan-perbaikan yang dapat membangun penelitian selanjutnya agar menjadi lebih sempurna.
  - a, Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengambil ruang lingkup penelitian dan responden penelitian yang lebih luas.
  - b. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel independen atau variabel intervening dan menambahkan indikator lebih banyak agar dapat mencerminkan pengaruh kinerja karyawan seperti motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, kompensasi, dll.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abelio P., Fransisca A. 2015. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara Di PT Anugrah Baru Denpasar. *Jurnal AGORA* Vol 3 No.2.
- Bryan, J. Tampi. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia, Tbk Manado. *Journal Acta Diuma* Vol III No. 4.
- Busro, Muhammad. 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Didit Setyo P., Djudi M., Gunawan E. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Telkom Indonesia Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol.39 No.1.
- Douglas B. Currrivan. 2006. *The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of employee Turnover*, University of Massachussets, Boston, MA, USA.
- Eko Yudhi S. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT ISS Indonesia Di Rumah Sakit National Surabaya. *E-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA* Vol 1 No 1.
- Elizabeth S., Patricia D., Leonardo B. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management* Vol. 2 No. 2.
- Emil Ryan S. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen* Vol.3 No. 2.

- Faris B., M. Al Musadieq, M. Djudi Mukzam. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Pada Karyawan CV Jade Indoprata Malang. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 53 No. 1.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen, Edisi kelima*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Yogyakarta.
- Gibson, James L., John M Ivancevich dan James H Donnely, Jr., (2012). *Organizations*, Boston: McGraw Hill Companies Inc
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Harnoto. 2002. *Management Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Husein, Umar. 2000. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Kharis, Indra 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 3 No. 1.
- Koopmans, L., Bernardis, CM., Hildebrandt, V.H, Vet, H.C.W., de Beek, A.J. 2014. *Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis*. *Journal of Applied Measurement*. 15(2), 160-175.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Penerbit Andi.



- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2009. *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia). Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Michael Hendrik S. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Mitra Cimalati Di Cilacap. Jurnal AGORA Vol.2 No.1.
- Nur, S. A, Hamidah N, Arik P. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 35 No. 2.
- Novita, Bambang Swasto S., dan Ika R. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Malang. Jurnal Administrasi Bisnis Vol.34 No.1.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2011. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Tiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, dan Judge. 2009. *Organizational Behavior. 13th Edition. PearsonIncorporation* : Prentice Hall.
- Robertus G., Ahyar Y. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Arta Utama Pekalongan. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi 13.
- Santoso, 2002. Statistik Parametrik, Cetakan Ketiga. Jakarta: PT GramediaPustaka Utama.
- Siagian, Sondang, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: CV. Alfabeta.

- Sukrim K. 2017. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan. ISSN: 2548-4044. Psikoislamedia Psikologi Vol 2 No.2.
- Tunggal, Agus S., I Wayan Bagia, Ni Nyoman Yulianthini. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karywan Terhadap Kinerja Karyawan. E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Vol.4.
- Wibowo.2007.Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2011.Manajemen KinerjaJakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary.2010.Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi kelima. Terjemahan. Jakarta: PT. Indeks.

