

## THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES AT PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA SEMARANG

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Pt Telekomunikasi Indonesia Semarang

**Widiartika Okta Rizki Putri**

Universitas Muhammadiyah Magelang

Email: [wtikaokta@gmail.com](mailto:wtikaokta@gmail.com)

**Dahli Suhaeli**

Universitas Muhammadiyah Magelang

### **ABSTRACT**

*The aim of this study is to know influence of transformational leadership to employee performance with job satisfaction as intervening variables. Sample in this study was 50 employees using purposive sampling. The analytical tool used is SPSS 17 for Windows. Result of study indicate that: there is influence which are positive of transformational leadership and job satisfaction to employee performance. There is influence which are positive of transformational leadership to job satisfaction and there is influence which are positive and significant job satisfaction mediate the influence of transformational leadership to employee performance.*

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

### **ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. 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, kinerja karyawan

## A. LATAR BELAKANG

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.

Kinerja adalah 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.

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*).

Menurut 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. 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.

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 uraian tersebut, terlihat bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang. Hal ini terlihat dari realisasi pencapaian kinerja yang masih belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan perusahaan. Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang mampu mentransformasi para pegawai yang ada di PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang, sehingga karyawan akan merasa

percaya, kagum, loyal, hormat terhadap pimpinannya, dan karyawan akan merasa semangat dan puas dalam bekerja sehingga akan meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

## **B. 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.

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 *berperformance* rendah.

### 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.

### 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

## **C. METODA PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Dalam penelltian ini obyeknya adalah karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang. Populasi dan sampel yang diambil sebanyak 50 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yakni teknik yang dilakukan berdasarkan kriteria yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau pertimbangan dari peneliti.

### **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 menitik beratkan pengujian hipotesis dimana data yang digunakan merupakan data terukur yang akan menghasilkan simpulan yang dapat digeneralisasikan (Sugiyono, 2011:35).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *survey* melalui kuesioner langsung kepada responden. Menurut Riyanto (2001) dalam Dwi Novita Sari, et.al (2015), metode kuesioner atau angket adalah alat untuk mengumpulkan data yang berupa daftar pertanyaan atau pertanyaan yang disampaikan kepada responden untuk menjawab secara tertulis.

### **Definisi Operasional**

#### **1) 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

#### **2) 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 pemimpipin
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

### 3) 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

## Uji Kualitas Data

### 1) 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 disebarkan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji validitas dan reliabilitasnya melalui analisis faktor, agar daftar pertanyaan yang dibuat benar-benar mampu menguak data sehingga mampu menjawab permasalahan hingga tujuan penelitian tercapai.

### 2) 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 antarjawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur realibilitas variabel dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60 (Ghozali, 2009:46).

## 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)

## D. HASIL

### Profil Responden

Kuesioner yang disebarakan kepada responden sebanyak 50 dan berdasarkan hasil seleksi sampel menunjukkan bahwa data yang dapat diolah sebanyak 50 kuesioner disesuaikan dengan kriteria yang telah ditentukan dalam pengambilan sampel. Diskripsi umum tentang responden yang ditinjau dari segi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan, dan lama bekerja. Rincian responden terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.**  
**Profil Responden**

Keterangan	Kriteria	Jumlah Responden	Presentase
Jenis Kelamin	a. Pria	15	30%
	b. Wanita	35	70%
	Jumlah	50	100%
Usia	a. < 30 tahun	2	4%
	b. 30 - 50 tahun	43	86%
	c. > 50 tahun	5	10%
	Jumlah	50	100%
Pendidikan Terakhir	a. SMA/SLTA	6	12%
	b. Diploma	26	52%
	c. Sarjana	17	34%
	d. Magister	1	2%
	Jumlah	50	100%
Jabatan	a. Manager	1	2%
	b. Asisten Manager	8	16%
	c. Staf Kantor	41	82%
	Jumlah	50	100%
Lama Bekerja	a. 1-5 tahun	14	28%
	b. 5 - 10 tahun	10	20%
	c. > 10 tahun	26	52%
	Jumlah	50	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

### Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2013). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). Uji ini melihat nilai KMO MSA sebagai

asumsi dasar untuk mendeteksi adanya korelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor (Ghozali, 2013).

Sedangkan, uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. 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, 2011:47).

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Item	Validity		Reliability	
		Factor Loading	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
Kinerja Karyawan	KK1	0,575	Valid	0,808	Reliabel
	KK2	0,571	Valid		
	KK3	0,844	Valid		
	KK4	0,806	Valid		
	KK5	0,783	Valid		
	KK6	0,797	Valid		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	KT1	0,672	Valid	0,840	Reliabel
	KT2	0,607	Valid		
	KT3	0,603	Valid		
	KT4	0,572	Valid		
	KT5	0,690	Valid		
	KT6	0,641	Valid		
	KT7	0,691	Valid		
	KT8	0,653	Valid		
	KT9	0,529	Valid		
	KT10	0,715	Valid		
	KT11	0,637	Valid		
Kepuasan Kerja	KP1	0,523	Valid	0,875	Reliabel
	KP2	0,525	Valid		
	KP3	0,877	Valid		
	KP4	0,841	Valid		
	KP5	0,804	Valid		
	KP6	0,805	Valid		
	KP7	0,866	Valid		
	KP8	0,694	Valid		

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Suatu item pernyataan dikatakan valid jika terjadi korelasi yang signifikan antara masing-masing pernyataan dengan jumlah skor seluruh pernyataan yang ditunjukkan dengan nilai faktor loading  $>0,50$ . Berdasarkan data uji validitas pada variabel kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja diketahui bahwa semua indikator bernilai valid atau  $>0,50$ . Sedangkan pada tabel 2 dapat diketahui bahwa kinerja karyawan memiliki nilai 0,808, gaya kepemimpinan transformasional 0,840, dan kepuasan kerja 0,875, maka

dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki *Cronbach Alpha* >0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa semua item reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

## Analisa Regresi

### a. Uji Goodness of Fit

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). Pengujian dengan uji F, jika nilai sig <  $\alpha$  (alpha), maka dapat dikatakan bahwa semua variabel independen berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Penelitian ini melakukan pengujian dengan menggunakan *significance level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ).

Hasil analisis menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 50,868 dengan tingkat signifikansi 0,00, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat diterima dan layak digunakan untuk melanjutkan pengujian dalam penelitian ini karena cocok dengan data-data observasinya.

### b. Uji t

Uji t digunakan dalam penelitian untuk menguji masing-masing variabel independen secara individu (parsial) dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen. Uji t digunakan untuk membuktikan pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepuasan Kerja (M) yang diprediksi mempengaruhi variabel dependen (Y) yaitu Intensi Keluar. Uji ini dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 17 for Windows* dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan jumlah  $n = 50$ , dengan  $df = n-1$  yaitu 49 diperoleh t tabel sebesar dengan nilai sig 0,05.

**Tabel 3**  
**Ringkasan Hasil Uji F dan Uji t**

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	B	t hitung	t tabel	Sig
1	KT	KK	0,360	5,99	2,012	0,000
2	KP	KK	0,397	6,019	2,012	0,000
3	KT	KP	0,265	2,108	2,012	0,40
N						50
Sig F						50,868

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Variabel gaya kepemimpinan transformasional pada Tabel 3 diketahui memiliki nilai t hitung sebesar 5,99 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $5,99 > 2,012$ ). Nilai signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai koefisien beta dari gaya kepemimpinan transformasional (X1) adalah 0,360 (positif) yang berarti variabel tersebut memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Melalui hasil tersebut diketahui gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) **diterima**.

Berikutnya, variabel kepuasan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 6,019 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $6,019 > 2,012$ ). Nilai signifikansi variabel kepuasan kerja (M) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (M) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai koefisien beta dari kepuasan kerja (M) adalah 0,397 (positif) yang berarti variabel tersebut memberikan



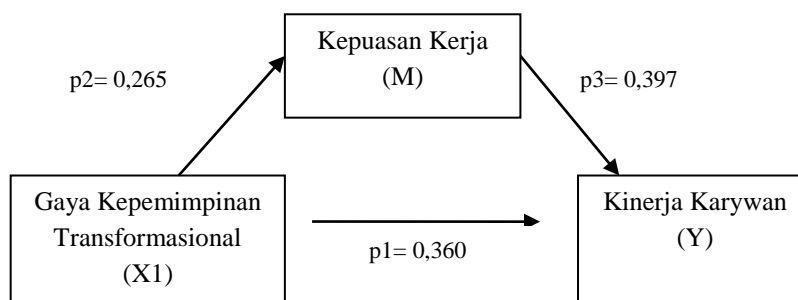
pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Melalui hasil tersebut diketahui kepuasan kerja (M) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) **diterima**.

Terakhir adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional pada Tabel 5 diketahui memiliki nilai t hitung sebesar 2,108 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $2,108 > 2,012$ ). Nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (M) adalah 0,40 lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (M). Nilai koefisien beta dari gaya kepemimpinan transformasional (X1) adalah 0,265 (positif) yang berarti variabel tersebut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (M), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) **diterima**.

### Analisis Jalur

Tujuan penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) serta membuktikan pengaruh variabel *intervening* (kepuasan kerja) yang memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 1**  
**Model Analisis Jalur**



Berdasarkan Gambar 1, hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh langsung dan tidak langsung yaitu dari gaya kepemimpinan transformasional ke kepuasan kerja (sebagai *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,265, sedangkan pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung ( $p2 \times p3$ ) yaitu  $(0,265) \times (0,397) = 0,105$ , atau total pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ke kinerja karyawan dengan rumus  $p1 + (p2 \times p3)$  yaitu  $0,360 + (0,265 \times 0,397) = 0,465$ .

Untuk mengetahui pengaruh mediasi signifikan atau tidak, dapat diuji dengan sobel test. Sobel test menghendaki asumsi jumlah sampel besar dan nilai koefisien mediasi berdistribusi normal. Hasil sobel test memberikan nilai estimasi *indirect effect* yang kemudian di cari nilai t hitungnya dengan cara membagi besarnya nilai data terhadap nilai standart error dan membandingkan dengan t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel berarti pengaruh mediasi dikatakan signifikan.

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ( $p2 \times p3$ ) sebesar 0,150 signifikan atau tidak, diuji dengan sobel test sebagai berikut:

$$Sp2p3 = \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{(0,397)^2 (0,126)^2 + (0,265)^2 (0,066)^2 + (0,126)^2 (0,066)^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{0,00250 + 0,0003 + 0,00007}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{0,00287}$$

$$Sp2p3 = 0,053$$

Berdasarkan hasil dari  $Sp2p3$ , kemudian menghitung nilai t statistik untuk mengetahui apakah ada pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3} = \frac{0,105}{0,053} = 1,98$$

Berdasarkan nilai t hitung sebesar 1,98 yang artinya  $> t$  tabel, dengan tingkat signifikansi 0,05 sebesar 1,676 dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,105 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi variabel kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis empat (H4) **diterima**.

## E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemimpin di PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang mampu mengarahkan dan membimbing sesuai dengan ketentuan atau standar kerja yang akhirnya kinerja karyawan akan berjalan dengan baik. Pemimpin juga mampu memotivasi bawahannya untuk berbuat lebih baik, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sehingga target yang telah ditetapkan perusahaan tercapai.

Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki peran yang penting dan menonjol bagi perusahaan, karena kepuasan kerja memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu mengarahkan sesuai dengan tujuan organisasi dengan aspek-aspek atau tujuan yang diharapkan karyawan atas pekerjaannya, maka mampu menciptakan kondisi atau lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan dan juga berdampak pada semakin tingginya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia.

Ada pengaruh positif dan signifikan variabel kepuasan kerja yang memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik, yang selalu mendukung, mudah didekati, dan selalu meminta pendapat karyawan dalam setiap pengambilan keputusan secara tidak langsung memberikan kepuasan kerja tersendiri oleh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Area Semarang, karena ketika karyawan merasa puas, lebih dihargai dan diberi kesejahteraan mereka akan lebih nyaman untuk terus bertahan di suatu perusahaan sehingga kinerja karyawan meningkat dan kemajuan perusahaan akan lebih mudah tercapai.

## 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.
- Douglas B. Curriwan. 2006. *The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of employee Turnover*, University of Massachussets, Boston, MA, USA.
- Faris B., M. Al Musadieg, M. Djudi Mukzam. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Pada Karyawan CV Jade

- Indopratama Malang. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 53 No. 1.
- Gibson, James L., John M Ivancevich dan James H Donnely, Jr., (2012). *Organizations*, Boston: McGraw Hill Companies Inc
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Edisi Bahasa Indonesia. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- 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.
- 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.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sukrim K. 2017. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan. ISSN: 2548-4044. *Psikoislamedia Psikologi* Vol 2 No.2.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.