



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING.

Achmad Djuraidi¹⁾; Nur Laily²⁾
djuraidi@stiesia.ac.id¹⁾; nurlaily@stiesia.ac.id²⁾

Jurusan Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Surabaya, Indonesia

Info Artikel*Sejarah Artikel:*

Diterima :13 April 2020

Disetujui :20 April 2020

Dipublikasikan:20 April 2020

Keywords:

Transformational Leadership; job satisfaction; performance; employees

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan menilai kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian adalah kausalitas. Populasi penelitian adalah karyawan PT Giri Jaya Garmino dan sampel sebanyak 65 orang. Data yang dipergunakan data primer. Instrumen penelitian dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dan Sobel tes untuk mengetahui pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil uji Sobel menunjukkan Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership on job satisfaction, the effect of transformational leadership on employee performance, the effect of job satisfaction on employee performance and assess job satisfaction as a moderating variable. This type of research is causality. The study population was employees of PT Jaya Giri Jaya Garmino and the sample was 65 people. The data used were primary data. Research instrument using a questionnaire. Data analysis uses Partial Least Square (PLS) and Sobel tests to determine the indirect effect. The results showed that transformational leadership influences employee performance. Transformational Leadership influences job satisfaction and Job Satisfaction influences employee performance. Sobel test results indicate job satisfaction is able to mediate.

✉Alamat korespondensi :

Jl. Menur Pumpungan No.30, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota SBY, Jawa Timur 60118

E-mail: djuraidi@stiesia.ac.id

ISSN

1979-4800 (cetak)

2580-8451 (online)

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan hasil yang dicapai individu atau kelompok manusia dalam suatu perusahaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Bagi suatu perusahaan karyawan mempunyai arti penting, karena kemajuan dan perkembangan yang dicapai perusahaan merupakan hasil kerja karyawan. Namun kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan sebelum perusahaan mengalami perkembangan yang dapat membawa kemajuan bagi perusahaan. Menurut Robbins and Judge (2009) kepuasan kerja yaitu evaluasi karakteristik individu yang diungkapkan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaannya. Manajer berkeyakinan bahwa karyawan lebih produktif jika merasakan kepuasan kerja dibanding dengan karyawan yang merasa tidak puas. Variabel lain selain kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain; kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kompetensi,

Pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan proses individu mempengaruhi individu yang lain dari perencanaan sampai dengan pengawasan. Menurut Gilley et al (2009) kinerja karyawan meningkat disebabkan kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Tindakan karyawan dalam melakukan pekerjaan merupakan gambaran gaya kepemimpinan atasannya. Tindakan yang dilakukan seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap prestasi karyawan. Menurut Lok dan Craeford (2004) kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal senada diungkapkan Chang dan Lee (2007) bahwa gaya kepemimpinan yang mampu memberi kepuasan karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Lievens *et al.* (2005), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pimpinan PT Giri Jaya Garmino, melakukan berbagai upaya untuk membuat karyawan merasa puas, mulai dari memperhatikan arahan-arahan yang jelas ketika karyawan melakukan pekerjaan, penyelesaian masalah dengan diskusi agar tujuan perusahaan tercapai. Pemimpin selalu memperhatikan karyawannya, sehingga karyawan merasa nyaman dan puas dalam bekerja, karena semua pekerjaan dijelaskan secara jelas dan berkesinambungan, sehingga kinerja karyawan meningkat. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membuktikan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Rokhmaloka (2006), Sulandari (2003) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan pada penelitian Guritno et al (2005), kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Mardiana (2004) membuktikan kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja. Penelitian Guritno *et al*(2005) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Iskandar (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Amri dan Rahardja (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

TELAAH PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat

langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mempedulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sosial sistem. Dalam bentuknya yang ideal, ia menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada pengikut dengan tujuan akhir untuk berkembang pengikut menjadi pemimpin. Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, moral dan kinerja pengikut melalui berbagai mekanisme. Ini termasuk menghubungkan perasaan pengikut identitas dan diri untuk misi dan identitas kolektif organisasi; menjadi panutan bagi pengikut itu menginspirasi mereka; menantang pengikut untuk mengambil kepemilikan yang lebih besar untuk pekerjaan mereka, dan memahami kekuatan dan kelemahan pengikut, sehingga pemimpin dapat menyelaraskan pengikut dengan tugas yang mengoptimalkan kinerja mereka

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Danim (2004:54), Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Menurut Yukl (2010:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Robbins dan Judge (2008:90), mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Kepuasan Kerja

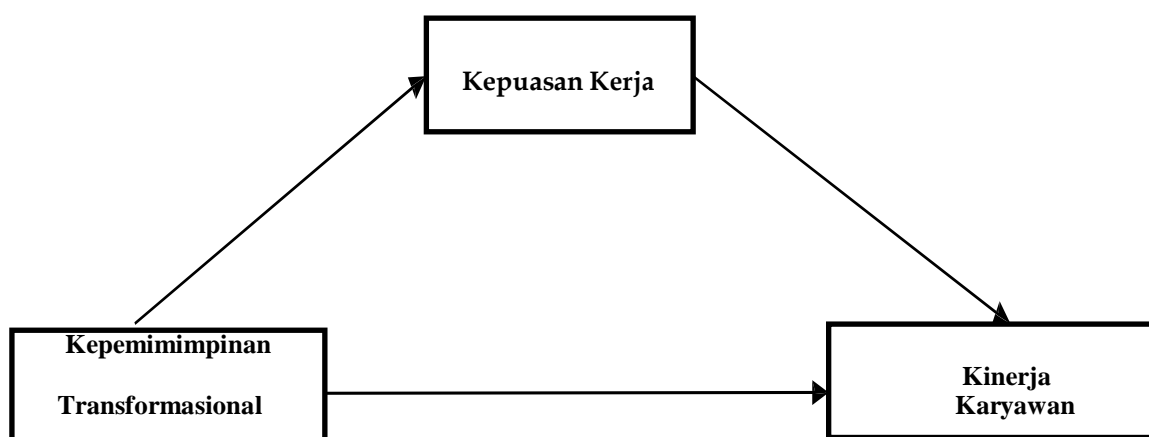
Menurut Robbins dan Coulter (2010:148) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Rivai (2013:856) bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan senang maupun tidak senang, puas maupun tidak puas dalam bekerja. Menurut Dadang (2011:15) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang akan pekerjaannya. Menurut Siagian (2013:295) kepuasan kerja yaitu cara pandang seorang baik yang positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2012:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut Hasibuan (2016:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan karyawan mencintai pekerjaannya. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan

akan bekerja dengan maksimal. Menurut Handoko (2014:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kinerja

Prestasi akhir suatu organisasi atau individu seringkali disebut sebagai kinerja atau *performance*. Kinerja adalah sejauhmana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran peorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi. Kinerja dalam pengertian tugas sering disebut juga dengan prestasi kerja. Menurut ahli pengertian Kinerja sebagai berikut. Menurut Bernardin dan Russel,(1993). Kinerja: adalah pencatatan tentang kegiatan selama kurun waktu tertentu atau hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan. Menurut As'ad (1991) Kinerja adalah kesuksesan individu dalam melakukan suatu pekerjaan. Menurut (Gilbert, 1977) Kinerja adalah individu yang mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Mangkunegara (2002:67) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kerangka konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian.

- H1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- H2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
- H3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- H4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

METODE

Jenis penelitian ini menggunakan metode *field research* dikelompokkan ke dalam jenis penelitian *survey*. Lokasi penelitian di Kota Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Giri Jaya Garindo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik Sampling Jenuh istilah sampel jenuh yaitu sensus, dimana semua populasi dijadikan sampel. Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang kecil

Definisi Operasional Variabel

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional merupakan tanggapan responden tentang pemimpin yang menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para bawahannya; mengubah kesadaran para bawahannya atas isu-isu yang ada

Indikator kepemimpinan transformasional dikembangkan Yukl (2005) dalam Lomanjaya, *et al.* (2014), adalah: Pengaruh ideal, Pertimbangan individual, Motivasi inspirasional, Stimulasi intelektual

Pengukuran Variabel menggunakan skala Likert, yaitu skala dari setiap jawaban menggunakan skala 1 sampai dengan 5 dari sangat rendah hingga sangat tinggi.

b. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan tanggapan responden tentang sikap dan perasaan umum dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Pengukuran kepuasan kerja dikembangkan oleh Hasibuan (1998) yaitu: Menyenangi Pekerjaannya, Mencintai Pekerjaannya, Moral Kerja Positif, Disiplin Kerja, Prestasi Kerja. Pengukuran Variabel menggunakan skala Likert, yaitu skala dari setiap jawaban menggunakan skala 1 sampai dengan 5 dari sangat rendah hingga sangat tinggi.

c. Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan merupakan tanggapan responden tentang hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Pengukuran Kinerja Karyawan dikembangkan oleh Menurut Gomes (2000:72) : *Quantity of Work, Quality of work, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative, Personality quality*. Pengukuran Variabel menggunakan skala Likert, yaitu skala dari setiap jawaban menggunakan skala 1 sampai dengan 5 dari sangat rendah hingga sangat tinggi.

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan melalui menyebarkan angket kepada responden agar mendapat keterangan dan data yang lebih terperinci tentang masalah yang sedang diteliti. Analisis data menggunakan pendekatan Smart PLS. *Smart Partial Least Square* merupakan sebuah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2005) *Partial Least Square* bertujuan membantu peneliti untuk prediksi. *Partial Least Square* menghasilkan dua model yaitu *Outer Model* Dan *Inner Model*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Profil Responden

Responden didalam penelitian ini merupakan karyawan operasional yang masih melakukan aktivitas produktivitas di PT Garmino , adapun deskripsi perihal identitas para responden yang meliputi jenis kelamin, usia dan lama bekerja adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

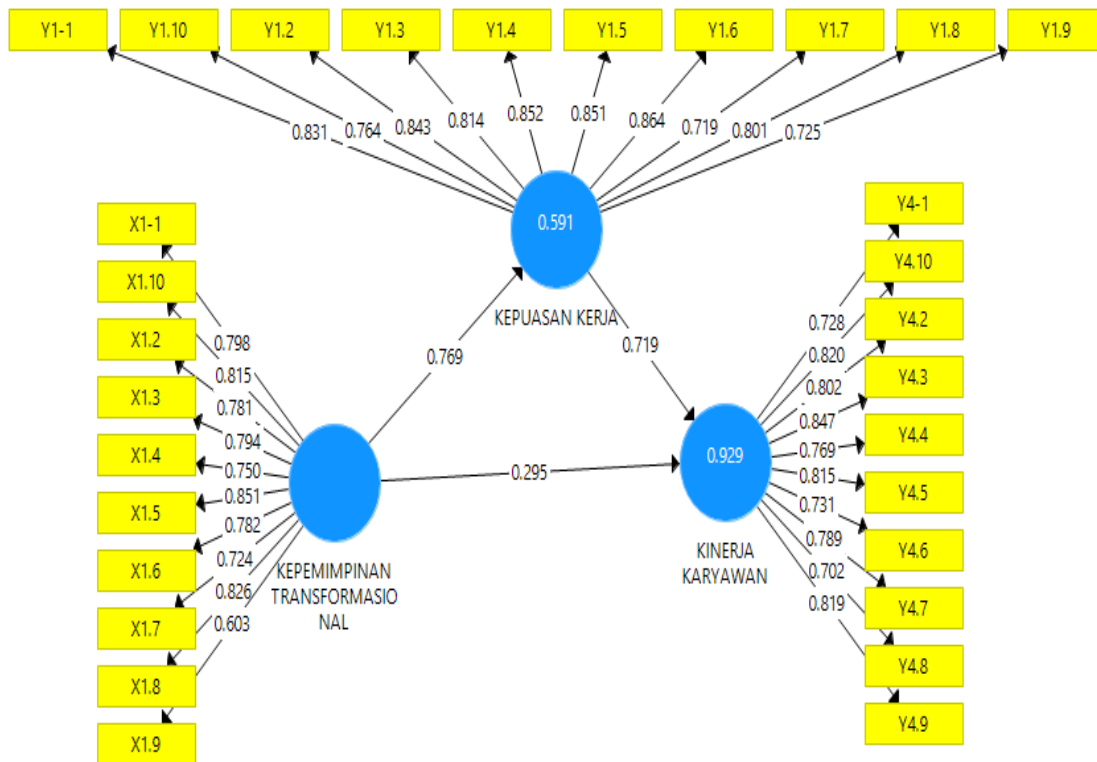
Jenis Kelamin	Jumlah	Percentage
Pria	38	58,5%
Wanita	27	41,5%
Usia		
20-30 tahun	19	16,4%
31-40 tahun	21	27,3%
41-50 tahun	15	38,2%
> 50 tahun	10	18,2%
Lama Bekerja		
1-2 tahun	7	12,7%
3-4 tahun	11	20%
5-6 tahun	17	30,9%
>7 tahun	20	36,4%

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti

Pada Tabel 1 diatas diketahui responden terbagi 58,5%:Pria dan Wanita 41,5% dimana Pria berjumlah 38 orang dan Wanita 27 orang.Responden sebagian besar berusia 41 hingga 50 tahun sebanyak 21 orang dengan persentase 38,2%. diketahui informasi bahwa responden sebagian besar telah bekerja selama 7 hingga 8 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase 36,4%, kemudian 17 orang dengan persentase 30,9% bekerja selama 5-6 tahun, lalu 11 orang dengan persentase 20% bekerja selama 3-4 tahun dan 12,7% bekerja selama 1-2 tahun sebanyak 7 orang.

Teknik Analisis

Alat analisis yangdigunakan adalah *partial least square* (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS 3.0. Pada *partial least square* (PLS) menunjukkan hubungan alur kausal antara variabel eksogen serta endogen, yang dimana hubungan kausal yang ada merupakan justifikasi dengan teori dan konsep yang kemudian divisualkan dalam Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2
Diagram PLS

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Validitas Konvergen

Validitas konvergen atau *convergent validity* terpenuhi apabila terdapat interkorelasi cukup antara variabel (indikator) yang digunakan mengukur konstruk yang sama (Dachlan, 2014:185). Yang mana nilai *outer loading* > 0,50 maka hal tersebut memiliki nilai *convergent validity* yang baik. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* yang dimana dikatakan memenuhi validitas konvergen jika nilai *outer loading* > 0,5. Maka *padaloading factor* atau *outer loading* memiliki nilai diatas 0,5. Berarti indikator yang digunakan di dalam penelitian ini valid atau memenuhi *convergent validity*.

Validitas Diskriminan

Pada pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) tiap variabel dengan korelasi antar variabel. Apabila nilai AVE lebih besar dibandingkan dengan korelasi yang terjadi maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 2
Nilai AVE dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho A	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0,925	0,932	0,937	0,601
Kepuasan Kerja	0,940	0,948	0,949	0,653
Kinerja Karyawan	0,930	0,931	0,941	0,614

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 2 menjelaskan bahwa nilai AVE pada setiap variabel yang diujikan memiliki nilai $> 0,5$ ini menunjukkan bahwa semua variabel di dalam penelitian ini memenuhi *criteria discriminant validity*.

Untuk mengetahui reliabilitas dalam penelitian ini digunakan nilai *composite reliability*. Nilai yang diterima untuk tingkat reliabilitas adalah $> 0,7$. Maka jika melihat hasil pada Tabel 1 diketahui bahwa setiap variabel pada penelitian ini memiliki nilai $> 0,70$ dengan demikian maka dikatakan bahwa semua variabel yang diujikan memenuhi reliabilitas konstruk.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai Goodness of Fit

Dalam pengujian ini diketahui pada nilai Q^2 yang memiliki arti sama dengan *R-Square* (R^2), yang dimana semakin tinggi nilai R^2 maka dikatakan semakin baik dengan data.

Tabel 3. Nilai R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,591	0,584
Kinerja Karyawan	0,929	0,927

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti

Tabel 3 diatas disimpulkan bahwa maka nilai 0,591 pada variabel Kepuasan kerja memiliki arti bahwa variabel kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 59,1%. Sedangkan nilai 0,929 pada variabel kinerja karyawan memiliki arti bahwa variabel kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel kinerja karywan sebesar 92,2% . Hasil ini menunjukkan bahwa model mempunyai hubungan yang kuat, artinya model dalam penelitian ini dikatakan kategori layak.

Uji Hipotesis

Dalam pengujian ini menguji hipotesis pengaruh langsung setiap variabel dengan melihat nilai *t-statistic*. Apabila nilai *t-statistic* $>$ nilai kritis maka signifikan.

Tabel 4. Nilai Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	r Values
KT → KK	0,295	0,270	0,107	2,744	0,006
KT → K	0,769	0,766	0,088	8,738	0,000
K → KK	0,719	0,741	0,096	7,481	0,000

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti

Hasil uji Hipotesis pada Tabel 3 menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,295 dan P Value = 0,006. menunjukkan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.
2. Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja nilai koefisien sebesar 0,769 dan P Value 0,0 . Hasil ini menunjukkan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima.
3. Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,719 dan P Value = 0,00. Hasil ini menunjukkan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.
4. Pada model penelitian terdapat variabel intervening yaitu Kepuasan kerja maka pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja diuji dengan Sobel Test

Tabel 4. Nilai Uji Sobel

Kepemimpinan Transformasional →kepuasan kerja →Kinerja Karyawan

Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
0,552	0,569	0,105	5,276	0,000

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti

Uji Sobel Tabel 4 menunjukkan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja dengan *t-statistic* bernilai 5,276 dan *p-value* bernilai 0,00 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan .

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan Pada PT Giri Jaya Garmindo mampu mengarahkan dan mengoptimalkan kemampuan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai visi misi perusahaan. Hasil ini sejalan dengan

Stashevsky dan Meni (2006), yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Balthazard *et al.* (2009), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan team yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Vadeveloo *et al.* (2009), menyatakan efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini penelitian juga mendukung penelitian Amri dan Raharja (2016) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hasil ini menunjukkan kepemimpinan pada PT Giri Jaya Garmino mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan yang merupakan tentang sikap dan perasaan umum dari seorang karyawan terhadap terhadap pekerjaannya. Hasil ini dengan Yukl (2010:313), pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil ini mendukung penelitian Amri dan Raharja (2016) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil ini menunjukkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan PT Giri Jaya Garmino. Menurut Wexley dan Yukl (1977), kepuasan kerja adalah apa yang dirasakan karyawan menyangkut pekerjaannya. Perasaan itu merupakan sikap umum (*generalized attitude*) seseorang terhadap pekerjaannya, yang didasarkan atas penilaiannya terhadap aspek pekerjaannya. Kepuasan Kerja pada karyawan mampu meningkatkan kualitas maupun kuantitas hasil produksi dari para karyawan. Semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja yang diharapkan oleh karyawan akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan, atau sebaliknya semakin rendah tingkat Kepuasan Kerja karyawan akan menurunkan tingkat Kinerja Karyawan. Hasil ini mendukung penelitian Hasil penelitian Amri dan Rahardja (2016) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan kepuasan kerja

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil Analisis Path menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kepuasan Kerja sebagai moderating hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan pada PT. Giri Jaya Garmino Surabaya. Dari hasil ini menunjukkan adanya kesamaan penelitian yang dilakukan Mariam (2009) yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai intervening hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian Amri dan Raharja (2016) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional. Selanjutnya kepemimpinan transformasional serta Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti

Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi Kepuasan Kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

PENUTUP

Kepemimpinan Pada PT Giri Jaya Garmino mampu mengarahkan dan mengoptimalkan kemampuan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai visi misi perusahaan. Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja yang diharapkan oleh karyawan akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan, atau sebaliknya semakin rendah tingkat Kepuasan Kerja karyawan akan menurunkan tingkat Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti Kinerja Karyawan. Kepemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Implikasi kebijakan yang dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil penelitian ini antara lain; perlunya meningkatkan kepuasan kerja karyawan ,jika kepuasan kerja tercapai maka muncul rasa memiliki loyalitas terhadap perusahaan; sehingga kinerja karyawan meningkat. Gaya Kepemimpinan transformasional yang sudah diterapkan akan memberikan dampak yang baik jika diiringi kepuasan kerja karyawan. Maka penerapan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan memberikan peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan dan sampel yang dipergunakan adalah sampel jenuh, sehingga kesimpulan yang didapat memberikan makna yang signifikan. Diharapkan penelitian berikutnya menambahkan variabel independen dengan menambahkan sampel peneliti untuk membuktikan kembali hipotesis dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, R. F., S dan Rahardja, E. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Perusahaan (Studi Pada Pt. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang). *Jurnal Bisnis STRATEGI*.25 (1).
- Ahmad, Z. A., Z.A. Yekta. 2010. Relationship Between Perceived Organizational Support, Leadership behavior, and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran. *Intangible Capital*, 6(2): 162-184.
- Balthazard. P. A., David A. Waldman & John E. Warren. 2009. Predictors of the Emergence of Transformation Leadership in Virtual Decision Team. *The Leadership Quarterly*, No. 20. Pp. 651 – 663.
- Chang, S. C, M.,S.Lee, 2007. A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Eisenberger, R., L Rhoades. 1986. *Perceived Organizational Support*. *Journal of*

- Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., L. Rhoades, L. 2002. *Perceived Organizational Support : A Review of the Literature*.
- Gadot, E. V. 2007. Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan. *Personnel Review, Journal Pakistan Economic and Social Review*. 36,(5) 661-683.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20,0*. Semarang: BP Undip.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management Development* 23(4), 321-338.
- Lomanjaya, J., M., L. Deborah., E., K., Kartika. 2014. Analisa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Karyawan PT. ISS Indoensia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik st. Vincentius A. Paulo. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa* .2.(1) 1-12
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, A. A.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Master Thesis*. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
- Mathis dan Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Maulizar. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 1, No. 1, pp. 58-65.
- Mira, W. S., M. Margaretha, M. 2012. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2): pp 99-116.
- Nawawi, H.. 2003. *Kepemimpinan Mengektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Paille, P., L. Boudeau., I. G. Fauri. 2010. Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave, and Citizenship at Organizational Level. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1) 41-58.
- Robbins, S.P., dan T.A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Prawirosentono, S. 2002. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Raharjo, S. T, dan Nafisah D. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. 3(2) 69-80
- Rowold, J. 2008. Multiple effect of Human Resource Development Interventions. *Journal of European Industrial Training* (Emerald Publishing Group), 32(1), 32-44.
- Stashevsky, Shmuel and Meni, Koslowsky. 2006. Leadership team Choeseiveness and Team Performance. *International Journal of Manpower*. Baradford: 27(1), 63-73
- Suwardi & Utomo, J. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Analisis Manajemen*, 5(1), 75-86.
- Twigg, N. W. & Kang, B. (2008). The Effect of Leadership, Perceived Support, Idealism, and Self Esteem on Burnout. *Journal of Behavioral Studies in*

- Business*, 1(1): 1-19.
- Tulus, H. 2002. *Kepemimpinan Transformasional Relevan Untuk Mengatasi Krisis Multidimensi*. Usahawan, No.11 Edisi November.
- Vadeveloo. T., Nor S Ngah & Kamaruzaman J. 2009. The Effect of Leadership Behavior Among Academician of University Teknologi MARA Terengganu. *Management Science and Engineering*.3(1).1 –10
- Wirawan.2009.*Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat