

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN  
YANG BERORIENTASI PERUBAHAN  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN  
KINERJA KARYAWAN: IKLIM KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIATING**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

**HERVIN PRASETIO**

**NIM, C2A606049**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2011**

**ANALISI PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG  
BERORIENTASI PERUBAHAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN :  
IKLIM KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATING  
Studi Kasus Pada PT. Telkomsel**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh :  
HERVIN PRASETIO  
NIM, C2A606049**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2011**

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama : Hervin Prasetio  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 606 049  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH  
KEPEMIMPINAN YANG  
BERORIENTASI PERUBAHAN  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN  
KINERJA KARYAWAN: IKLIM  
KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIATING**

**Telah dinyatakan lulus pada tanggal 18 Februari 2011**

Tim Penguji

1. Dr. Suharnomo, SE, M.Si (.....)
2. Drs. Fuad Mas'ud MIR (.....)
3. Ismi Darmastuti SE, M.Si (.....)

## **PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Hervin Prasetio menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG BERORIENTASI PERUBAHAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN: IKLIM KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATING** merupakan hasil karya atau hasil tulisan saya sendiri. Dengan demikian, saya menyatakan bahwa sesungguhnya dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau menulis ulang dalam bentuk rangkaian kalimat yang merupakan pemikiran atau gagasan atau pendapat orang lain, yang seolah-olah saya akui sebagai hasil karya atau tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya salin atau tulis ulang atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan atau nama penulis aslinya.

Apabila saya melakukan perbuatan yang bertentangan dengan hal diatas tersebut, baik yang disengaja maupun tidak, maka dengan ini saya menyatakan akan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil karya atau hasil tulisan saya sendiri. Apabila kemudian saya terbukti melakukan kecurangan, melakukan tindakan menyalin atau menulis ulang tulisan orang lain yang seolah-olah merupakan hasil pemikiran saya sendiri, berarti ijazah dan gelar yang akan saya peroleh dari universitas maka akan batal saya terima.

Semarang, 20 November 2010

Yang membuat pernyataan,

**Hervin Prasetio**

**NIM. C2A 606 049**

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*" tidak ada kata terlambat untuk belajar asalkan janganlah pernah mengulangi kesalahan yang sama "*

*" Jadilah seorang yang berguna bagi masyarakat, nusa dan bangsa "*

*“ Janganlah takut melakukan hal – hal baru ”*

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

- ✍ Ayah dan Ibu tercinta, atas doa dan kasihnya.*
- ✍ Teman - teman yang selalu membantuku.*
- ✍ Mahasiswa Indonesia*

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kepemimpinan berorientasi perubahan dengan iklim kerja, kepemimpinan berorientasi perubahan dengan kinerja, kepemimpinan berorientasi perubahan dengan kepuasan kerja, kepemimpinan berorientasi perubahan pengaruhnya dengan kepuasan kerja yang dimediasi oleh iklim kerja, dan kepemimpinan berorientasi perubahan pengaruhnya dengan kinerja yang dimediasi oleh iklim kerja.

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga metode yaitu wawancara, observasi, dan kuesioner. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai gambaran umum perusahaan. Observasi dilakukan untuk mengetahui tahap - tahap proses komando / manajemen. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data mengenai gaya kepemimpinan, iklim kerja, kinerja dan kepuasan kerja. Kuesioner diberikan kepada 100 karyawan PT. Telkomsel, dengan metode yang digunakan adalah random sampling. Metode analisis data dilakukan dengan PATH analisis menggunakan software AMOS

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berorientasi perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel kepemimpinan berorientasi perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan. Variabel Kepemimpinan berorientasi perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja.

Kata kunci: Kepemimpinan berorientasi perubahan, kinerja, kepuasan kerja, iklim kerja

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to determine whether there is relationship between change-oriented leadership by working climate, changes to the performance-oriented leadership, change-oriented leadership and job satisfaction, influence the change-oriented leadership and job satisfaction is mediated by work climate, and change-oriented leadership and its influence with the performance mediated by work climate.

The process of data collection in this study using three methods: interviews, observation, and questionnaires. Interviews are used to obtain information about the general picture of the company. Observations conducted to determine the steps of the command process / management. The questionnaire are used to obtain data on leadership style, working climate, individual performance and job satisfaction. The questionnaire given to 100 employees of PT. Telkomsel , with the method used was random sampling. Methods of data analysis conducted by PATH analysis using AMOS software

The results show that the variable change-oriented leadership has positive and significant impact on performance. Variable-oriented leadership change has positive and significant impact on job satisfaction and. Variable oriented leadership change has positive and significant impact on the working climate.

**Keyword: Change-Oriented Leadership, Performance, Job satisfaction, work climate**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan yang sebesar — besamya kepada Allah S.W.T, atas berkat rahmatNya penulisan skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG BERORIENTASI PERUBAHAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN: IKLIM KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATING** dapat terselesaikan. Skripsi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Selama proses penyusunan skripsi ini dari awal sampai dengan skripsi ini terselesaikan, penults telah mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan yang sangat baik ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar - besamya atas bantuan, bimbingan serta dorongan dan do'a, kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H.M. Nasir. M.Si. Ph.D. Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Suhamomo, SE, M.Si, sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan senantiasa sabar memberikan pengarahan, bimbingan, dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Drs. Sugiono, MSIE sebagai Dosen Wali Manajemen Reguler II 2006.
4. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.
5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu penulis selama masa perkuliahan.
6. Kepada seluruh responden yang telah bersedia membantu peneliti. Skripsi tidak mungkin berjalan tanpa bantuan kalian.
7. Keluarga besar yang sangat berarti dalam hidupku : ayahku, ibuku



tersayang, dan seluruh keluarga besar, yang telah memberikan semangat, nasihat, pengertian, kepercayaan, doa, kasih sayang yang tiada henti.

8. Sahabat-sahabatku di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro terutama teman - teman Manajemen A tahun 2006 yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi dan memotivasi harapan dan semangat penulis untuk selalu berusaha mencapai impian.
9. Seorang kekasih hati yang tanpa dukungannya tidak mungkin skripsi ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya: Soraya Dindra Widitami beserta keluarga Pak Dadang.
10. Teman-teman Manajemen» Akuntansi, dan IESP angkatan 2006 yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas kenangan indah selama di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya dalam terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh kelalaian dan keterbatasan waktu, tenaga juga kemampuan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, 20 Desember 2010

Hervin Prasetio

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRAKSI</i> .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	8
1.4. Sistematika Penulisan .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1. Landasan Teori .....	10
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10

2.1.1.1	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ....	10
2.1.1.2	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.2.	Teori-teori Kepemimpinan .....	14
2.1.2.1	Kepemimpinan.....	14
2.1.2.2	Gaya Kepemimpinan.....	15
2.1.2.3	Kepemimpinan Berorientasi Perubahan.....	20
2.1.3.	Iklm Kerja.....	18
2.1.4.	Kinerja.....	20
2.1.5.	Kepuasan Kerja.....	22
2.2.	Kerangka PemikiranTeoritis.....	23
2.3.	Hipotesis.....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>25</b>
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	25
3.1.1.	Variabel Penelitian.....	25
3.1.2.	Definisi Operasional Variabel .....	25
3.2.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	28
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	28
3.3.1.	Jenis Data .....	28
3.3.2.	Sumber Data .....	28
3.4.	Metode Pengumpulan Data .....	29
3.5.	Metode Analisis .....	30
3.5.1.	Analisis Data Kualitatif.....	30
3.5.2.	Analisis Data Kuantitatif .....	31

3.5.3. Uji Reliabilitas dan Validitas.....	31
3.5.3.1 Uji Reliabilitas .....	31
3.5.3.2 Uji Validitas.....	32
3.5.4 Analisis Jalur .....	32
3.5.5. Uji Normalitas Data .....	33
3.5.6. Uji Asumsi Klasik.....	33
3.6 Uji Hipotesis .....	35
3.7 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	35
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>37</b>
4.1. Gambaran Identitas Responden .....	37
4.2. Analisis Data .....	38
4.2.1. Analisis Data Deskriptif.....	38
4.2.1.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan .....	38
4.2.1.2 Deskriptif Variabel Iklim Kerja.....	40
4.2.1.3 Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja .....	42
4.2.1.4 Deskriptif Variabel Kinerja .....	43
4.2.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	45
4.2.2.1 Uji Validitas .....	45
4.2.2.2 Uji Reliabilitas .....	46
4.2.3. Uji Asumsi Analisis Jalur.....	47
4.2.3.1 Uji Normalitas.....	47
4.2.3.2 Uji Multikolinearitas .....	48
4.2.4. Analisis Jalur .....	49

4.3 Hasil Penelitian .....	50
4.4 Pembahasan .....	52
BAB V PENUTUP .....	56
5.1. Kesimpulan.....	56
5.2. Saran .....	57
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Komposisi Responden Berdasarkan tingkat Pendidikan.....	42
Tabel 4.2	Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Berorientasi Perubahan.....	44
Tabel 4.3	Tanggapan Responden Mengenai Iklim Kerja.....	46
Tabel 4.4	Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja.....	48
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja.....	49
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Validitas.....	51
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	52
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Normalitas.....	53
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Multikolinieritas.....	54
Tabel 4.10	Hasil Persamaan Jalur.....	55

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kinerja PT. Telkomsel th 2000 – 2008.....	6
Gambar 1.1	Komposisi Saham Telkomsel.....	7
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26
Gambar 4.1	Model Jalur / PATH.....	55

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A Surat Keterangan Perusahaan

Lampiran B Kuesioner

Lampiran C Tabulasi Kuesioner

Lampiran D Analisis Summary



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

Perubahan lingkungan pada suatu organisasi baik pada masa yang lalu ataupun masa sekarang tidak mungkin dapat untuk dihindari dan pasti terjadi. Namun di masa sekarang, kecepatan dan intensitas perubahan lingkungan tersebut pada umumnya berlangsung begitu tinggi, penuh dinamika dan turbulensi. Bahkan, seringkali bersifat diskontinyu sehingga bukan saja menyulitkan, tetapi dapat mengancam keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Jelaslah, perubahan lingkungan (*environmental change*) tersebut akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional (*organizational change*). Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan, tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan terseok, bahkan akan mati terlindas oleh hukum perubahan.

George dan Jones (2002) menyebutkan sejumlah faktor lingkungan eksternal yang mendorong perubahan, yakni kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, kekuatan politik, kekuatan globalisasi, kekuatan sosial-demografik, dan kekuatan etikal. Dewasa ini persaingan dalam dunia bisnis berlangsung semakin sengit. Dinamika ekonomi dan politik nasional, regional maupun global bergerak sangat fluktuatif dan penuh kejutan. Globalisasi ekonomi dan budaya yang dipicu oleh perkembangan pesat teknologi informasi dan transportasi telah menyebabkan dunia ini bagaikan desa global (*global village*). Perubahan struktur demografik

dan sosial berlangsung secara sangat signifikan. Dan di tengah semua itu mencuat pula di sana-sini kesadaran etik masyarakat yang menuntut ditegakkannya perilaku etis dalam dunia kerja, bisnis, dan politik.

Sementara, pada lingkungan internal organisasi, perubahan-perubahan yang terjadi pada nilai-nilai, etos kerja, kompetensi maupun aspirasi karyawan juga mengharuskan respons organisasional yang tepat. Makin tingginya tingkat pendidikan rata-rata karyawan, misalnya, akan menyebabkan meningkatnya aspirasi dan tuntutan mereka dalam bekerja. Mereka pada umumnya mengharapkan perlakuan kerja yang lebih manusiawi, peluang aktualisasi diri yang lebih besar, suasana kerja yang lebih menyenangkan, cara kerja yang lebih fleksibel, pemberian *reward* yang lebih adil dan lebih motivatif, kesempatan karir yang lebih terbuka, dan sebagainya.

Namun, perubahan organisasional bukanlah hal yang mudah dilakukan. Ada banyak kendala yang bisa menghadang dan memacetkan program-program perubahan. Sejumlah kendala yang ditengarai oleh George dan Jones (2002) adalah: (1) kendala-kendala sistem keorganisasian dan kekuasaan, (2) perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional dan struktur organisasi yang mekanistik, (3) kelembaman (*inertia*) kultur organisasi, (4) norma dan kohesivitas kelompok, (5) pemikiran kelompok (*group think*) dan kendala-kendala individual, seperti ketidaksiapan yang mengakibatkan rasa ketidakpastian, kekhawatiran, ketidakamanan, persepsi selektif, dan retensi kebiasaan.

Mekanisme yang telah tertanam untuk menghasilkan kemantapan dalam beroperasinya suatu organisasi yang diberlakukan dalam sistem seleksi karyawan,

sistem pelatihan, sistem penilaian kinerja, sistem *reward* dan *punishment*, sistem informasi, sistem keuangan, sistem pengambilan keputusan, dan lain-lain akan menghasilkan suatu *inertia* ketika menghadapi perubahan. Pola hubungan-hubungan kekuasaan yang telah mapan dan mendatangkan sejumlah *privileges* bagi para pelakunya juga dapat menghambat upaya perubahan yang mengarah pada redistribusi wewenang pengambilan keputusan. Para manajer dan *supervisor* yang menikmati kewenangan yang luas mungkin merasa terancam dengan akan diberlakukannya sistem pengambilan keputusan partisipatif atau diterapkannya tim kerja swakelola.

Orientasi fungsional yang berbeda pada tiap-tiap departemen atau bagian organisasi juga dapat mempersulit terbangunnya kesamaan visi perubahan. Sebagai contoh, departemen keuangan yang lebih berorientasi pada efisiensi biaya mungkin akan menolak ide perubahan teknologi yang diusulkan departemen produksi yang ingin mengejar kuantitas dan kualitas produksi yang lebih tinggi yang akan berakibat pada meroketnya anggaran. Contoh lain, usulan perubahan desain produk oleh departemen pemasaran berdasarkan hasil riset pasar, bisa jadi kurang direspons positif oleh departemen produksi jika dirasa hanya akan menimbulkan kerepotan dalam proses produksi. Begitulah, masing-masing departemen atau divisi cenderung mengedepankan kepentingan atau *mission* diri sendiri. Validitas gagasan perubahan akan dinilai pertama-tama dari sudut pandang kepentingan masing-masing. Biasanya, egoisme departemental atau divisional tersebut tumbuh subur dalam struktur organisasi yang mekanistik.

Kelompok-kelompok kerja, formal maupun non-formal juga dapat menjadi

penghalang upaya perubahan. Individu-individu yang ingin mengubah perilaku kerjanya besar kemungkinan akan dihambat oleh norma kelompok yang tidak sejalan. Tekanan kelompok dapat mengerem usaha-usaha individual maupun program perubahan organisasional. Kelompok-kelompok dengan kohesivitas tinggi yang merasa terancam akan kehilangan kenyamanannya atas penguasaan suatu sumber daya organisasi mungkin akan melakukan perlawanan.

Kebiasaan berpikir para pimpinan dan segenap karyawan dalam menganalisis situasi dan merespons masalah dapat memerangkap mereka dalam pola-pola pikir konvensional-organisasional (*group think*). Hal itu akan cenderung menghalangi munculnya pemikiran segar yang diperlukan untuk perubahan. Dalam keadaan demikian, penglihatan masalah dari sudut pandang yang berbeda dan pengajuan alternatif solusi yang sama sekali lain, sulit muncul. Gagasan-gagasan baru darimanapun datangnya, cenderung dicurigai.

Akhirnya, hambatan perubahan juga sering muncul dari keengganan individual yang berasal dari faktor kebiasaan, ketidaksiapan, terusiknya rasa aman, kekhawatiran akan berkurangnya penghasilan dan bertambahnya kerepotan, ketakutan terhadap hal-hal yang belum dikenali, dan persepsi negatif yang berasal dari informasi mengenai kegagalan-kegagalan upaya perubahan.

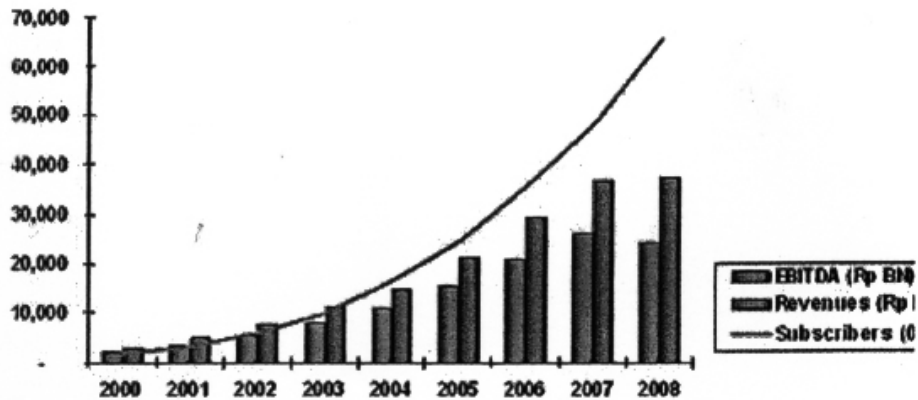
PT. Telkomsel adalah salah satu perusahaan operator telekomunikasi seluler terbesar di Indonesia. Didirikan di Batam pada tanggal 26 Mei 1995 dengan berbisnis *"BEST AND LEADING MOBILE LIFESTYLE AND*

*SOLUTION PROVIDER IN THE REGION.* Saat ini PT. Telkomsel dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang bernama Sarwoto Atmosutamo. Pada akhir Maret 2008, jumlah pelanggan Telkomsel mencapai 51,3 juta pelanggan dimana berdasarkan statistik industri diperkirakan Telkomsel memiliki market share sebesar 51%. Telkomsel menyediakan layanan seluler GSM di Indonesia melalui nationwide Dual band 900/1800 MHz GSM network dan memiliki 288 international roaming partners dari 155 negara (akhir 2007). Pada bulan September 2006, Telkomsel menjadi operator pertama di Indonesia yang meluncurkan layanan 3G. Produk Telkomsel terdiri dari layanan prabayar (Simpati dan Kartu AS) dan layanan paskabayar (Kartu Halo). Sejak berdirinya perusahaan ini telah tumbuh dengan pesat. Pendapatan Telkomsel terus meningkat dari Rp. 3,59 Triliun pada tahun 2000 ke Rp. 44,38 Triliun pada tahun 2007. Pada waktu yang sama, jumlah pelanggan Telkomsel juga meningkat dari 1,7 juta pada tahun 2000 ke 47,9 juta pada akhir tahun 2007. Pada akhir tahun 2008, Telkomsel mencapai 65.300.000 pelanggan Berikut merupakan grafik kinerja Telkomsel tahun 2000-2008:

Gambar 1.1.1

Kinerja PT Telkomsel Tahun 2000-2008

**TELKOMSEL PERFORMANCE**

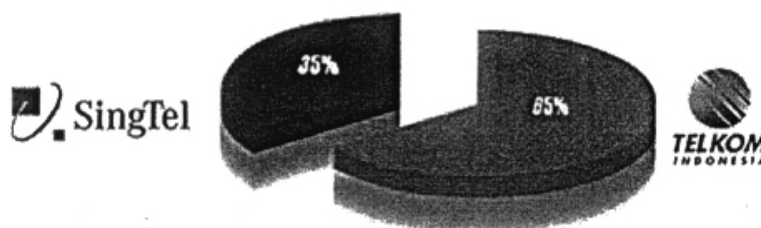


Sumber: [www.Telkomsel.com](http://www.Telkomsel.com)

Telkomsel memiliki jaringan terluas di Indonesia dengan cakupan 95% wilayah Indonesia. Komposisi saham Telkomsel saat ini adalah 65% dimiliki oleh PT. Telkom dan 35% oleh Singtel.

Gambar 1.1.2

Komposisi saham Telkomsel



Sumber: [www.Telkomsel.com](http://www.Telkomsel.com)

Berdasarkan latar belakang tersebut maka judul penelitian yang diajukan adalah **"ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG BERORIENTASI PERUBAHAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN**

## **KINERJA KARYAWAN: IKLIM KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATING".**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang dan data yang diperoleh menunjukkan suatu permasalahan yaitu pengaruh kepemimpinan dengan orientasi perubahan yang berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja. Gambaran ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat meningkat apabila kinerja karyawan juga meningkat.

Tentu pula harus disadari bahwa kinerja karyawan dapat meningkat apabila seorang pemimpin perusahaan memiliki kemauan untuk berubah sesuai dengan perubahan global yang terjadi pada saat ini. Berdasarkan uraian tersebut maka dimunculkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pemimpin yang berorientasi terhadap perubahan dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Bagaimana pengaruh pemimpin yang berorientasi terhadap perubahan dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh pemimpin yang berorientasi terhadap perubahan dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh pemimpin yang berorientasi terhadap perubahan dan iklim kerja terhadap kepuasan karyawan.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

1. Bagi perusahaan, dapat menjadi masukan yang bermanfaat dan bahan pertimbangan dalam melakukan pengolahan pengambilan kebijakan perusahaan guna menjangkau peningkatan kerja dan kepuasan karyawannya.
2. Bagi pihak lain, sebagai bahan referensi serta menambah wawasan bagi rekan - rekan mahasiswa dalam penyusunan skripsi yang berkaitan dengan pengambilan kebijakan perusahaan dan peningkatan kinerja dan kepuasan karyawannya.
3. Bagi penulis, untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh pengambilan kebijakan pemimpin yang berorientasi terhadap perubahan kaitannya terhadap kinerja dan kepuasan karyawan sehingga dapat berguna sebagai bekal agar dapat menerapkan teori yang didapat di perkuliahan dengan keadaan yang sebenarnya.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan penelitian ini, sistematika penulisan disusun berdasarkan bab demi bab yang akan diuraikan sebagai berikut:

Bab I PENDAHULUAN, berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, sistematika penulisan.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA, berisi tentang teori- teori utama tentang kepemimpinan berorientasi perubahan, kinerja, kepuasan kerja, iklim kerja kerangka pemikiran, dan hipotesis.

Bab III METODOLOGI PENELITIAN, berisi tentang variable penelitian dan definisi variable operasional, penentuan sample, jenis dan sumber data, metode



pengumpulan data, serta metode analisis data.

Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN, berisi mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

Bab V PENUTUP, berisi mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan teori dan penelitian terdahulu**

##### **2.1.1 Manajemen sumber daya manusia**

###### **2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mohammad Agus Tulus (1993:2), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi untuk . mencapai tujuan dimana bersama unsur lainnya seperti modal, dan bahan baku terkadang merupakan input yang dirubah melalui proses manajemen menjadi output yang berupa barang atau jasa dalam mencapai tujuan organisasi.

Manusia bukan hanya mengkonsumsi produk yang dihasilkan tetapi juga merupakan barang yang utama dalam organisasi (Heidjrachman, 1990:2). Unsur manusia berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia, yang dapat didefinisikan sebagai serangkaian tindakan dalam pemikiran, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia bukan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi (Mudji. R, dan Purbudi. WS, 1997:4).

Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, study manajemen personalia menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan

dapat mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah dan susunan keterampilan yang tepat.

Perencanaan sumber daya manusia mempunyai kegunaan, (Mudji. R dan Purbudi. WS, 1997:17) sebagai berikut:

- a. Seperti halnya pada semua perencanaan, memberikan pedoman berindak, serta memungkinkan manajemen memusatkan pada masalah – masalah yang dihadapi dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b. Mempersiapkan tenaga manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan, utamanya menghadapi perubahan dan rencana baru di masa yang akan datang.
- c. Bagi perusahaan, penggunaan sumber daya manusia secara efisien.
- d. Bagi individu, meningkatkan karyawan berkembang sesuai dengan jalur karier yang ada.
- e. Secara nasional perencanaan sumber daya manusia memungkinkan adanya perkembangan sumber daya manusia secara sistematis pada tingkat perusahaan, yang pada gilirannya akan memungkinkan perusahaan mampu bersaing.

Langkah-langkah perencanaan meliputi:

- a. Perencanaan kebutuhan untuk masa yang akan datang, yaitu berapa orang yang akan dibutuhkan oleh organisasi agar tetap beroperasi diwaktu-waktu mendatang.
- b. Perencanaan keseimbangan untuk waktu yang akan datang, yaitu berapa orang yang sedang dipekerjakan saat ini diharapkan akan tetap tinggal

dalam organisasi. Selisih antara jumlah ini dan jumlah yang diperlukan oleh organisasi mengarah kepada langkah berikut.

- c. Perencanaan untuk merekrut, menyeleksi dan memberhentikan, yaitu bagaimana dapat memperoleh jumlah orang yang akan diperlukan.
- d. Perencanaan untuk pengembangan, yaitu bagaimana pelatihan dan pemeliharaan orang - orang di dalam organisasi dapat dikelola agar dapat menjamin bahwa organisasi memperoleh persediaan tenaga kerja yang berpengalaman dan mampu secara kontinyu.

#### **2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Heidjrahman (1984:5) mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi — fungsi. Di dalam fungsi tersebut dibagi ke dalam 2 bagian yaitu fungsi struktural dan fungsi operasional yang meliputi:

##### **A. Fungsi struktural.**

###### **1) Perencanaan**

Yaitu merencanakan program kebutuhan sumber daya manusia untuk kebutuhan saat ini dan kebutuhan yang akan datang yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Fungsi perencanaan ini sangatlah penting dalam pengelolaan sumber daya manusia

###### **2) Pengorganisasian**

Setelah rencana program yang akan dilaksanakan ditentukan maka diperlukan organisasi sebagai alat untuk melaksanakan rencana tersebut. Organisasi ini tugasnya merancang susunan dari berbagai hubungan antarjabatan, personalia dan faktor - faktor lainnya.

### 3) Pengarahan

Setelah mempunyai rencana organisasi maka yang diperlukan adalah bagaimana melaksanakannya. Fungsi ini mempunyai pengertian bagaimana mengusahakan dan mengarahkan karyawan agar dapat bekerjasama secara efektif.

### 4) Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen untuk mengamati dan membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau penyesuaian kembali rencana yang telah dibuat

## B. Fungsi Operasioanal.

### 1) Pengadaan

Fungsi manajemen untuk mendapatkan jumlah dan jenis karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi utama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga keija, penarikan, seleksi dan penempatannya.

### 2) Pengembangan

Untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan tenaga kerja melalui pelatihan yang diperlukan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

### 3) Kompensasi

Pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap karyawan sesuai tunjangan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 4) Pemeliharaan

Bagaimana mempertahankan dan meningkatkan kondisi kerja yang telah ada sehingga ikiim kerja berjalan optimal dan kondusif.

## **2.1.2 Teori-teori Kepemimpinan**

### **2.1.2.1. Kepemimpinan**

Pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi, semestinya telah mempunyai banyak strategi dalam melaksanakan tugasnya antara lain dengan mensosialisasikan apa yang mereka harapkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan sempurna. Banyak hal yang dituntut dari seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, namun pada hakekatnya perlu memperoleh gambaran yang jelas tentang diri seorang pemimpin. Seringkali terjadi salah persepsi tentang istilah pemimpin karena tidak semua orang dapat dikatakan sebagai pemimpin kelompok, karena seorang pemimpin memiliki ciri - ciri yang berbeda dengan yang bukan pemimpin.

Menurut Kartini Kartono (1994:181) pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan sehingga dia memiliki kebebasan dan kewibawaan untuk menggerakkan, mengarahkan dan membimbing bawahan. Juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya, sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan tertentu.

Kepemimpinan menurut R.E. Byrd dan Block, dalam Abi Sujak, (:1-2), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Keterampilan dalam memimpin terdiri dari:

#### **a. Pemberian Kuasa (*empowerment*)**

Yang dimaksud dengan pemberian kuasa adalah pembagian atau pemberian

kuasa oleh pemimpin terhadap bawahannya.

b. Intuisi (*intuition*)

Yang dimaksud dengan intuisi adalah keterlibatan manajer atau pimpinan dalam menatap situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil resiko, dan membangun kejujuran

c. Pemahaman Diri (*self understanding*)

Yang dimaksud dengan pemahaman diri adalah -kemampuan untuk mengenali kekuatan - kekuatan atau hal - hal yang positif yang ada pada dirinya dan kemampuan dalam menetapkan upaya mengatasi kelemahan yang ada pada dirinya.

d. Pandangan (*vision*)

Yang dimaksud dengan pandangan adalah keterlibatan dirinya dalam mengimajinasi kondisi lingkungan yang berbeda - beda , serta dalam mengimajinasikan suatu kondisi untuk memperbaiki lingkungan organisasi.

e. Nilai Keselarasan (*congruence value*)

Yang dimaksud dengan nilai keselarasan adalah kemampuan pimpinan dalam mengetahui dan memahami nilai — nilai yang berkembang dalam organisasinya, nilai - nilai yang dimiliki bawahannya, serta dalam memadukan dua nilai tersebut menuju organisasi yang efektif.

#### **2.1.2.2. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut Robert House dalam Abi Sujak, (1990:18), berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan yang efektif meleibatkan penyeleksian gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan variabel situasi tertentu. Variabel

tersebut meliputi, kemampuan pegawai untuk mengerjakan tugas, kebutuhan yang ada padanya, serta karakter tugas. Gaya kepemimpinan yang menjadi seorang pemimpin yaitu:

a. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Dengan karakteristik:

Pemimpin menetapkan tujuan — tujuan yang bersifat menantang, dan pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahannya berusaha mencapai tujuan tersebut seoptimal mungkin, serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan dapat memenuhi tuntutan pemimpinnya.

b. Kepemimpinan direktif (directive leadership)

Dengan karakteristik: pemimpin memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pemimpinnya, dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana untuk dapat melaksanakan suatu tugas. Dengan gaya ini berarti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil.

c. Kepemimpinan partisipatif (participative leadership)

Dengan karakteristik: pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan - masukan dan saran — saran dalam rangka pengambilan keputusan.

d. Kepemimpinan suportif (supportive leadership)

Dengan karakteristik: usaha pemimpin untuk mendekatkan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahannya. Dari teori diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik juga akan mendukung



terciptanya iklim kerja yang menyenangkan bagi para karyawan, sehingga motivasi kerja karyawan akan meningkat. Peningkatan motivasi kerja pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perusahaan dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

Miftha Thoha (1993:297) mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang bisa dilihat. Sedangkan menurut Fandi Ciptono dan Anastasia Diana (1995: 161) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan. Dari uraian tersebut tentunya yang terpenting adalah adanya usaha untuk menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi. Dalam kenyataannya masih banyak kedua belah pihak tidak dapat menyatukan persq)sinya masing - masing terhadap kebutuhan bersama dalam kontek mencapai tujuan, sehingga tidak jarang muncul konflik yang menghambat jalannya organisasi.

Berhubungan dengan konflik, efektifitas kepemimpinan seseorang menjadi modal agar konflik yang timbul dapat dimanfaatkan menjadi kekuatan bagi organisasi. Gary A.Y (1994:5) mengemukakan bahwa efektifitas pemimpin diukur melalui peningkatan solidaritas kelompok, kejasama antar anggota, motivasi para pengikut, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, serta pemecahan konflik diantara para anggota, kesiapan kelompok untuk menangani perubahan dan krisis serta dapat meningkatkan kualitas kehidupan. Menurut Abi Sujak (1990:149), kemampuan manajer untuk dapat mengelola konflik secara sukses akan

merupakan keterampilan yang penting yang harus dikembangkan, sama pentingnya dengan kemampuan lain dalam hal berkomunikasi yang efektif, memotivasi bawahan, dan pengambilan keputusan yang akan menunjang kesuksesan dalam mengendalikan organisasinya.

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa seorang pemimpin sangat dibutuhkan oleh organisasi, oleh karena itu dalam memilih seorang pemimpin sebaiknya melihat apakah yang bersangkutan telah memiliki bakat menjadi seorang pemimpin hal ini diperjelas oleh Edwin A. Locke (1997:18) bahwa bakat dan motif seseorang dan situasi kepemimpinan akan berpengaruh terhadap efektivitas pemimpin. Sedangkan terhadap motif, Edwin A. Locke (1997:19) mengemukakan juga bahwa motif adalah keinginan yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dan sejumlah motif yang kuat ditemukan dalam diri pemimpin yang sukses

### **2.1.2.3. Kepemimpinan Berorientasi Perubahan**

Tiga bentuk dimensi yang diusulkan oleh Yuki (2004) sesuai dengan teori tranfonnasi dan karismatik kepemimpinan, meskipun pada kenyataannya tujuannya adalah untuk menjelaskan proses kepemimpinan pada tingkat analisa konseptual yang berbeda. Model ini berusaha menjelaskan pengaruh pemimpin dalam proses organisasi, menganalisa kesatuan, aspek kepemimpinan yang efektif, dan menyoroti pentingnya kepemimpinan.

Kepemimpinan berorientasi perubahan merupakan kepemimpinan yang dilandasi oleh berbagai faktor terutama faktor eksternal. Jelaslah, perubahan lingkungan akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional. Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan terutama

globalisasi tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan terseok, bahkan akan mati terlindas oleh hukum perubahan.

Bentuk hubungan antara perubahan-pada kepemimpinan, kepuasan dan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa perubahan-yang berorientasi pada kepemimpinan yang bisa merubah hasil tim, kinerja dan kepuasan, menengahi beberapa proses tim. Penults bermaksud bahwa hubungan antara kepemimpinan dan hasil ditengahi oleh keadaan tim, dan bahwa medisi tersebut diperkuat oleh ikiim tim.

### **2.1.3. Iklim Kerja**

Mengenai iklim atau lingkungan kerja akan membawa dampak psikologis terhadap kinerja dan kepuasan kerja karena dari ikiim kerja yang kondusif seseorang tidak akan merasakan beban kerja yang berat namun menganggap pekerjaan sebagai permainan yang mengasikkan. Bedjo Siswanto (1987:17) mengemukakan bahwa ikiim kerja adalah suatu kondisi, situasi dan keadaan kerja yang tinggi, dalam rangka pencapaian produktivitas kerja sesuai dengan target produksi yang diharapkan.

Iklim kerja dalam hal ini menyangkut lingkungan organisasi kerja, yaitu keseluruhan sumber yang tersedia, baik sumberdaya manusia seperti pengelompokan kerja, wewenang dan tanggung jawab, maupun sumber non manusia seperti berbagai fasilitas, dan kondisi lingkungan kerja. Suasana kerja tersebut diatur sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang digerakkan sebagai satu kesatuan yang utuh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari uraian tersebut nampak bahwa dalam iklim kerja terdapat faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga kinerja perusahaan juga akan mengalami peningkatan. Selain berpengaruh terhadap kinerja, iklim kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja para karyawan. Berbagai hal yang terkait dengan iklim kerja antara lain:

1. Struktur Organisasi.

Kejelasan struktur organisasi mempermudah dan memperjelas mekanisme interaksi antara pelaku organisasi dalam mencapai tujuan sehingga dapat menghindari adanya tumpang tindih tugas dan memperjelas kemungkinan adanya jenjang karir.

2. Imbalan dan balas jasa.

Tentunya imbalan dan balas jasa diberikan secara obyektif, hal ini untuk menghindari adanya perilaku pekerja yang tidak puas, sehingga pemberian imbalan didasarkan kepada prestasi kerja masing - masing individu yang terlibat dalam organisasi.

3. Tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Setiap pekerja memiliki tanggung jawab berkaitan dengan nilai imbalan dan sanksi jika terjadi sesuatu penyimpangan. Tanggung jawab harus dirumuskan secara jelas sehingga setiap individu akan sadar terhadap kewajiban dan karyanya sesuai standar yang berlaku.

4. Resiko.

Resiko terhadap kecelakaan kerja, kehilangan pekerjaan dan terhadap kesehatan seseorang merupakan hal yang wajar untuk dikaji, karena apabila resiko

dapat diperkecil tidak mustahil seseorang merasa terindungi kelangsungan hidupnya.

#### 5. Keharmonisan.

Hubungan antar individu, pemimpin dengan bawahannya baik secara formal atau non formal, perlu dipertahankan dalam suasana saling menghormati dan adanya pengakuan bahwa individu merupakan bagian dari kehidupan organisasi akan menambah keamatan moral.

#### 6. Penyelesaian Konflik.

Mengenai penyelesaian konflik baik individu maupun kelompok dilakukan dengan mempertimbangkan kepentingan organisasi dan saling tidak merugikan semua pihak, jelasnya konflik dikelola agar menjadi kekuatan organisasi. Perbedaan pendapat merupakan suatu kelayakan ide, untuk mencari yang terbaik bagi keberadaan organisasi, karena tanpa adanya ide — ide baru organisasi tidak berkembang dan kebebasan berpendapat terbelenggu.

### **2.1.4 Kinerja**

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan - kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda - tanda

peringatan adanya kinerja yang merosot.

Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Noel et.al (dalam As'ad, 1995) mengatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk sejauh mana kinerja karyawan secara individu.

1. Kualitas.

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas atau pun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas.

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang disesuaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan dan mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya

pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

## 6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggungjawab karyawan terhadap perusahaan.

### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap individu terhadap pekerjaannya (Pool, 1997). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau positif yang merupakan hasil dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman seseorang ( Locke dan Luthans, 2001 ). Dengan demikian kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari persepsi karyawan baik yang menyenangkan maupun tidak yang dirasakan oleh karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan kerja dari masing - masing individu pekerja berlainan, karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing — masing individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada masing — masing individu tersebut. DeSantis dan Durst dalam Emilisa ( 2001 ) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor - faktor yang dikelompokkan kedalam empat kelompok yaitu:

1. Monetary and nonmonetary reward adalah penghargaan finansial ( gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya), kesempatan promosi dan fasilitas - fasilitas lain yang diberikan oleh perusahaan.

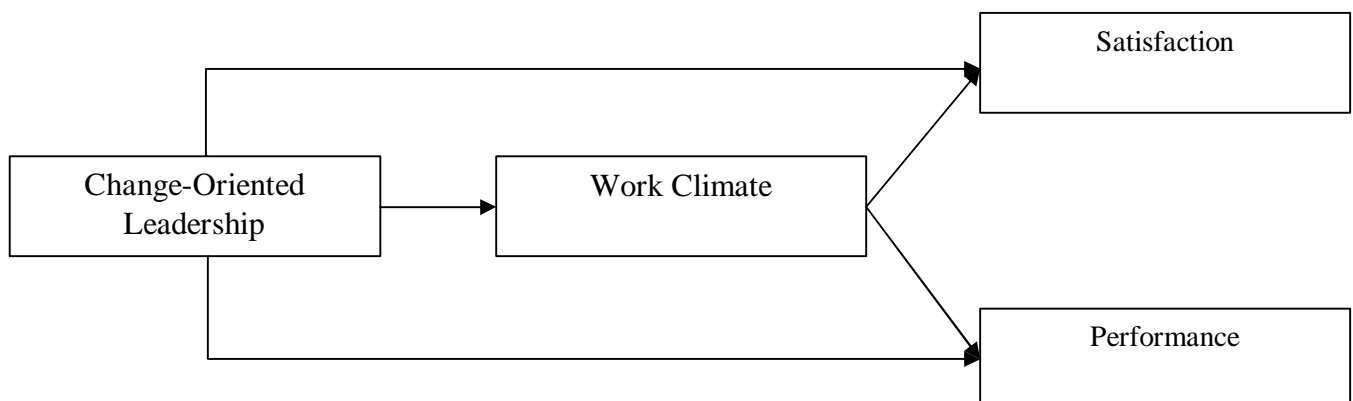
2. Job Characteristic terdiri dari keanekaragaman keterampilan/tugas, signifikansi/keberartian pekerjaan, otonomi dan umpan balik. Karyawan yang melakukan tugasnya dengan memiliki sifat - sifat ini akan menggunakan pengalaman mereka untuk mencapai kepuasan kerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak menghadapi hal tersebut.
3. Work-environment characteristic adalah faktor - faktor yang diduga dapat membantu atau menghalangi karyawan dalam pelaksanaan tugasnya, terdiri dari keadaan fisik dan lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja dan hubungan dengan atasan. Lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
4. Personal Characteristic adalah karakteristik pribadi karyawan, antara lain jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan sebagainya

## 2. 2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk memperjelas variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Maka kerangka pemikiran teoritis yang dibuat adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**

### **Kerangka Pemikiran Teoritis**





### **2.3. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan yang diajukan dalam identifikasi masalah. Hipotesis tersebut harus diuji atau dibuktikan kebenarannya lewat pengumpulan dan penganalisisan data - data. Berdasarkan data- data diatas penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan berorientasi perubahan berpengaruh positif terhadap kinerja

H2 : Kepemimpinan berorientasi perubahan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3 : Kepemimpinan berorientasi perubahan berpengaruh positif terhadap Iklim kerja

H4 : Hubungan antara Kepemimpinan berorientasi perubahan terhadap kinerja dimediasi oleh Iklim kerja dengan pengaruh positif.

H5 : Hubungan antara Kepemimpinan berorientasi perubahan terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh Iklim kerja dengan pengaruh positif.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat / nilai dari orang objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. (Sugiyono,2001).

Variabel penelitian ini terdiri dari dua macam variabel, yaitu Variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang tergantung pada variabel lainnya, serta variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang tidak tergantung pada variabel yang lainnya. Variabel - variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah :

- a. Variabel terikat (*dependent variable*) yaitu *performance* (Y1) dan *job satisfaction* (Y2).
- b. Variabel bebas (*independent variable*) yaitu kepemimpinan berorientasi perubahan (X1).
- c. Variabel mediasi (*mediating variable*) yaitu klim Keria (X2).

##### **3.1.2 Definisi Operasional**

Definisi Operasional adalah melekatkan arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris

yang meliputi :

**A. Variable Bebas (*Independent Variable*)**

1. Kepemimpinan berorientasi perubahan merupakan serangkaian unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja karyawan, dimana seorang karyawan akan meningkat kinerjanya atau justru menurun, yang menurut Fuad Mas'ud (2004) diukur melalui indikator :

- a) Pemimpin menganalisa peristiwa eksternal dan trend untuk mengenali ancaman dan peluang.
- b) Pemimpin menanyakan karyawan untuk melihat sebuah masalah dari perspektif berbeda.
- c) Pemimpin menanggapi secara tepat perubahan dalam berbagai aspek seperti politik, peraturan, dan lingkungan bisnis.
- d) Pemimpin melakukan pemantauan terhadap lingkungan bisnis perusahaan.
- e) Pemimpin menggalakkan pemikiran inovasi
- f) Pemimpin menjelaskan bahwa perubahan adalah penting.
- g) Pemimpin selalu memimpikan perubahan
- h) Pemimpin berani mengambil resiko pribadi

2. Iklim kerja adalah kondisi dimana suatu kinerja merasa nyaman terhadap pekerjaannya sehingga disini dapat diketahui bagaimana kinerja karyawan dilihat dari iklim kerja yang mereka rasakan yang diukur melalui indikator:

- a) Tim sangat terbuka dan mau untuk berubah.
- b) Pandangan tiap orang adalah untuk didengar, bahkan jika dia adalah kaum minoritas.

- c) Keikutsertaan anggota tim adalah wajib
- d) Tim berorientasi pada tugas
- e) Melakukan Inovasi / Pembaruan
- f) Tim berpikiran Objective

## B. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Definisi operasional yang meliputi kinerja dan kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kinerja (X1) kinerja adalah prestasi kerja karyawan yang diukur melalui indikator:
  - a) Karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik.
  - b) Karyawan memegang standar profesionalitas yang tinggi
  - c) Karyawan memelihara kualitas pekerjaan.
  - d) Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
  - e) Karyawan selalu sukses melaksanakan pekerjaannya.
2. Kepuasan kerja (X2) adalah sikap emosional yang menyenangkan yang mencintai pekerjaannya yang diukur melalui indikator:
  - a) Beban kerja yang ringan akan meningkatkan kinerja saya.
  - b) Orang - orang disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain
  - c) Perusahaan memberikan gaji yang lebih baik daripada kompetitor
  - d) Mendapatkan dukungan yang cukup dari rekan kerja.
  - e) Para manajer memberi dukungan terhadap saya
  - f) Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya

### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi merupakan keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi adalah sejumlah individu yang paling sedikit mempunyai sifat atau kepentingan yang sama (Hadi, 2001).

Sampel merupakan bagian yang berguna bagi tujuan penelitian populasi dan aspek-aspeknya. Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil untuk diteliti. Metode pengambilan sample dilakukan dengan cara *random sampling* yang didasarkan pada kriteria pekerja telkomsel dan tingkat jabatan. Dengan jumlah sampel sebanyak 100 karyawan pada PT Telkomsel Branch Semarang.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis data**

##### **1) Data Kualitatif**

Data kualitatif yaitu hasil pengamatan yang outputnya hanya bisa dimasukkan ke dalam suatu kategori (Santoso,2003),

##### **2) Data Kuantitatif**

Data kuantitatif yaitu hasil pengamatan atas suatu hal yang bisa dinyatakan dalam angka (Santoso,2003),

#### **3.3.2 Sumber data**

##### **1) Data primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau suatu organisasi langsung melalui objeknya (Supranto,2003). Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai motivasi kerja karyawan yang dilihat

dari gaya kepemimpinan dan iklim kerja. Dalam hal ini data diperoleh secara langsung dengan membagi kuesioner atau daftar pertanyaan kepada karyawan perusahaan.

## 2) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi (Supranto,2003). Data sudah dikumpulkan oleh pihak instansi lain. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari majalah yang berhubungan dengan judul skripsi.

### 3.4 Metode pengumpulan data

Dalam suatu penelitian ilmiah, metode pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh bahan- bahan yang relevan, akurat, dan terpercaya (Supranto,2003). Untuk memperoleh data primer yang diperlukan, teknik yang digunakan adalah pengisian kuesioner. Kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan akan memberi respon atas pertanyaan tersebut. Dalam penelitian ini kuesioner menggunakan pertanyaan tertutup dan terbuka. Pengukuran variable dilakukan dengan skala Likert yang menggunakan metode scoring sebagai berikut:

STS				SS
1	2	3	4	5

Angka 1 menunjukkan bahwa responden tidak mendukung terhadap pertanyaan yang dibagikan. Sedangkan angka 5 menunjukkan bahwa responden mendukung terhadap pertanyaan yang diberikan.

### 3.5 Metode Analisis Data

Agar suatu data yang dikumpulkan dapat bermanfaat, maka harus diolah dan dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan. Tujuan metode analisis data adalah untuk menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul

#### 3.5.1 Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data kualitatif ini merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung (Hadi, 2001).

Proses analisis kualitatif ini dilakukan dalam tahapan sebagai berikut:

1. Pengeditan (*Editing*)

Pengeditan adalah memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

2. Pemberian Kode (*Coding*)

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok ke dalam kategori yang sama.

3. Pemberian Skor (*Scoring*)

Mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala Likert. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS) = Diberi bobot / skor 5

Setuju (S) = Diberi bobot / skor

4 Netral (N)	= Diberi bobot / skor 3
Tidak Setuju (TS)	= Diberi bobot / skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= Diberi bobot / skor 1

#### 4. *Tabulating*

Pengelompokkan data atas jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil tabel tersebut akan disepakati untuk membuat data tabel agar mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel- variabel yang ada.

### **3.5.2 Analisis Data Kuantitatif**

Analisis data kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut hams diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis dengan menggunakan program *SPSS (Statistical Package for Social Science) for windows*. Adapun alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas.

### **3.5.3 Uji Reliabilitas dan Validitas**

#### **3.5.3.1 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable atau konstruk (Gozali,2006). Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha.



Untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah reliable akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan komputer program SPSS. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah (Gozali,2006):

1. Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliable.
2. Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliable.

### **3.5.3.2 Uji Validitas**

Untuk mendukung analisis dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kevalidan kuesioner. Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali,2006).

Jika hasil menunjukkan nilai yang signifikan maka masing- masing indikator pertanyaan adalah valid. Pada penelitian ini uji validitas ini dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

### **3.5.4 Analisis Jalur**

Analisis yang digunakan adalah PATH analisis atau disebut dengan analisis jalur karena antara variabel kepemimpinan berorientasi perubahan dengan variabel kepuasan kerja dan kinerja dipengaruhi secara tidak langsung oleh iklim

kerja. "Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung". (Robert D. Retherford 1993).

Sedangkan definisi lain mengatakan: "Analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel." (Paul Webley 1997). David Garson dan North Carolina State University mendefinisikan analisis jalur sebagai "Model perluasan regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti. Modelnya digambarkan dalam bentuk gambar lingkaran dan panah dimana anak panah tunggal menunjukkan sebagai penyebab. Regresi dikenakan pada masing-masing variabel dalam suatu model sebagai variabel tergantung (pemberi respon) sedang yang lain sebagai penyebab. Pembobotan regresi diprediksikan dalam suatu model yang dibandingkan dengan matriks korelasi yang diobservasi untuk semua variabel dan dilakukan juga penghitungan uji keselarasan statistik. (David Garson, 2003). Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sebenarnya analisis jalur merupakan kepanjangan dari analisis regresi berganda

### **3.5.5 Uji Normalitas Data**

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal (Gozali, 2006). Untuk menguji apakah

data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan metode sebagai berikut:

**a. Metode Grafik**

Metode grafik yang handal adalah dengan melihat normal melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Gozali,2006). Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika data menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal atau mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

**b. Metode Statistik**

Uji statistik sederhana yang sering digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari Kolmogorov Smimov. Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat nilai signifikansi variable, jika signifikan lebih besar dari alpha 5% maka menunjukkan distribusi data normal

**3.5.6 Uji Asumsi Klasik**

Selain uji validitas dan reliabilitas, juga akan dilakukan uji penyimpangan asumsi klasik sebagai berikut:

**1. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable independent (Gozali,2006). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang

baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Uji multikolinearitas pada penelitian dilakukan dengan matriks korelasi. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*-nya. Apabila nilai matriks korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis terlepas dari gejala multikolinearitas. Kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai *Tolerance* mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinearitas (Santoso, 2003).

## **2. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan satu ke pengamatan yang lain (Gozali,2006). Jika varians dari residu atau dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homokedastisitas*. Dan jika varians berbeda maka disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Gozali,2006)). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variable terikat (dependen) yaitu ZPRED dan nilai residualnya SRESID.

### **3.6 Uji Hipotesis**

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variable bebas terhadap variable terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan

pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan. Pengujian secara parsial menggunakan uji t, sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F.

1) Uji t (Pengujian signifikansi secara parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variable X dan variable Y, apakah variable X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> benar-benar berpengaruh terhadap variable Y.

2) Uji F (Pengujian signifikansi secara simultan)

Dalam penelitian ini untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variable-variabel independent secara bersama-sama (simultan) terhadap variable dependen dilakukan dengan menggunakan uji F test yaitu dengan cara membandingkan antara F hitung dengan F table.

### **3.7 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Gozali,2006). Koefisien determinan ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) nol variable independent sama sekali tidak berpengaruh terhadap variable dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variable independent berpengaruh terhadap variabel dependen. Selain itu koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).