

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Karyawan PT. PLN Persero UIP VII)**

FADHLIHA AZHIIMA

Sugeng Wahyudi dan Ismi Darmastuti
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas
Diponegoro

The purpose of this research is to test the influences of transformational leadership and motivation to employee performance with job satisfaction as an intervening variable. The samples size of this research is 140 employee of PT. PLN (Persero) UIP VII. Using the Structural Equation Modeling (SEM), the results show that the transformational leadership, motivation, and job satisfaction are influence employee performance.

The effect of transformational leadership on job satisfaction is significant; the effect of motivation on job satisfaction is significant; the effect of transformational leadership on employee performance is significant; the effect of motivation on employee performance is significant; the effect of job satisfaction on employee performance is significant.

Keywords: transformational leadership, motivation, job satisfaction, employee performance.

I. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri

sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya (Wibowo, 2016).

Perilaku kepemimpinan yang kuat, baik transformasional maupun transaksional turut mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan positif pada kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai (Susilo Toto, 2006). Terdapat hubungan positif antara kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional, dimana jika manajer meluangkan waktu untuk mengajar dan memberikan arahan kepada karyawannya maka akan mengarah kepada kinerja karyawan yang lebih baik (Salman et al, 2011). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempertimbangkan kebutuhan pengembangan diri individu serta menginspirasi para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih baik untuk mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan peningkatan kinerja karyawan tersebut. Kegiatan kepemimpinan di PLN UIP VII telah fokus terhadap pola kepemimpinan transformasional, dimana pemimpin tidak lagi diarahkan untuk bersikap kaku kepada bawahan, namun dikembangkan sikap pengembangan dan pemberdayaan karyawan dengan peningkatan wawasan karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia dituangkan dalam kontrak manajemen setiap tahun, dimana setiap unit PLN diberikan target *Human Capital Readiness* (HCR) oleh PLN Pusat yang menjadi kontrak manajemen antara unit dengan kantor pusat.

Manajemen harus senantiasa memperhatikan faktor-faktor yang mendorong karyawan bekerja dengan produktif untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya dengan cara memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Dengan memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawan, maka karyawan dalam bekerja akan senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa serta mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dampak kepuasan kerja dapat meningkatkan performa kerja karyawan (Javeed et al, 2014). Kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan aspek keadilan dan kelayakan akan balas jasa yang diterima karyawan atas kinerjanya yang disumbangkan untuk perusahaan. Apabila aspek keadilan dan kelayakan bagi karyawan dapat dirumuskan dengan baik, maka karyawan akan merasa puas, mempunyai semangat kerja tinggi yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001).

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kerja yang menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian pribadi dengan pekerjaan (Robbins, 2006). Motivasi yang menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki suatu organisasi adalah dalam rangka usaha orang yang bersangkutan memuaskan berbagai kebutuhannya. Oleh karena itu, kunci keberhasilan seorang pimpinan atau manajemen dalam menggerakkan bawahannya terletak pada kemampuannya memahami motivasi karyawannya.

Penelitian ini dilakukan pada PT PLN (Persero) UIP VII Surabaya. Alasan penelitian ini dilakukan dikarenakan adanya penurunan pencapaian kinerja karyawan PLN UIP VII berdasarkan data dari Sub Bidang SDM PLN bahwa terjadi penurunan nilai kinerja karyawan pada semester kedua 2014 dan pada semester pertama 2015 dibandingkan pencapaian kinerja karyawan pada tahun 2014 seperti yang ditampilkan pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 :
Persentase Pencapaian Kinerja Karyawan PLN UIP VII

No	Pencapaian Kinerja Karyawan	Tahun 2014 Semester I	Tahun 2014 Semester II	Tahun 2015 Semester I
1.	<i>Outstanding (OS)</i>	38 %	27 %	32,5 %
2.	<i>Exceed Requirements (ER)</i>	7 %	3 %	5,5 %
3.	<i>Meet Requirements (MR)</i> atau dibawahnya	55 %	70 %	62 %

Sumber : wawancara dengan sub bidang SDM PLN UIP VII

Pada tabel 1.1 di atas, baik pada semester kedua 2014 maupun pada semester pertama 2015 terlihat komposisi karyawan yang mendapatkan penilaian *outstanding* maupun *exceed requirements* lebih rendah dibandingkan semester pertama tahun 2014. Penilaian *outstanding* diartikan sebagai pencapaian kinerja karyawan yang luar biasa, dimana karyawan menjadi panutan dalam bekerja dan senantiasa menyumbang ke arah kemajuan perusahaan secara keseluruhan. Penilaian *exceed requirements* diartikan sebagai pencapaian kinerja karyawan yang melampaui harapan, dimana karyawan selalu menunjukkan perilaku yang konsisten dan menjadi contoh yang baik. Sedangkan penilaian *meet requirements* diartikan sebagai pencapaian kinerja karyawan yang memenuhi persyaratan, dimana karyawan yang bersangkutan telah menunjukkan kompetensi sesuai dengan persyaratan pekerjaan namun belum menjadi suatu kekuatan yang potensial. Hasil penelitian terkait kinerja karyawan menunjukkan berbagai faktor berbeda yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIP VII.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat diajukan 5 pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIP VII?
2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UIP VII?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIP VII ?

4. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIP VII?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIP VII?

II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Kinerja Karyawan

Setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya. Menurut Dessler (2006) kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Dalam manajemen kinerja, Wibowo (2012, p.321) mengatakan bahwa motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan. Kemudian berkembang pemikiran bahwa motivasi juga diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Namun apabila kebutuhan dan tujuan telah tercapai, biasanya motivasi juga menurun. Oleh karena itu, motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan maupun tujuan baru. Apabila kebutuhan merupakan kepentingan manusia, maka tujuan dapat menjadi kepentingan manusia maupun organisasi.

Moh. Pabundu (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/ prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/ kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakter kelompok kerja, dan sebagainya. Faktor eksternal yang mempengaruhi antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok atau organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan untuk mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi (Robbins, 2008). Konsep awal mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978 dan dikembangkan

lebih lanjut oleh Bass pada tahun 1985. Menurut Burns (dalam Khaerul Umam, 2012) pada kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by exception*. *Contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, yaitu berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan atas upaya-upayanya. Adapun *management by exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi. Pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan.

Bass, 1997 mengelompokkan 4 (empat) unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Idealized Influence* (Kharisma)

Perilaku *idealized influence* dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki nilai-nilai yang dipegang teguh dan diaktualisasikan pada setiap tindakannya sehingga pemimpin dapat menjadi *role model* bagi bawahannya. Kepercayaan menjadi modal berharga bagi pemimpin dalam teori kepemimpinan transformasional yang terbangun atas pondasi moral dan etika.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Inspiratif)

Pemimpin harus dapat memotivasi dan menginspirasi kolega maupun bawahannya dengan memberikan arti dan tantangan yang lebih besar terhadap pekerjaan para kolega dan bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin harus dapat menstimulasi para bawahannya untuk melakukan pekerjaan secara lebih inovatif dan kreatif. Pemimpin harus dapat mendorong bawahan untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru dalam memecahkan permasalahan pekerjaan, antara lain pada saat mengajukan asumsi-asumsi, memetakan permasalahan, dan memilih pemecahan masalah.

4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi yang Bersifat Individual)

Pemimpin harus dapat mengenali dan menerima adanya perbedaan kebutuhan dan keinginan dari masing-masing bawahan sebagai seorang individu. Perhatian dan pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara komunikasi terbuka dengan para pegawai. Perhatian secara individual dapat menjadi identifikasi awal terhadap para bawahan, terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Adapun monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasihat, dan tuntutan yang diberikan kepada pegawai yang membutuhkan.

2.3 Motivasi

Motivasi diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologis yang mendorong individu untuk mencapai

prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendaknya (Danim, 2008). Dalam arti kognitif, motivasi diasumsikan sebagai aktivitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan dan penentuan perilaku untuk mencapai tujuan itu. Dalam arti afeksi, motivasi bermakna sikap dan nilai dasar yang dianut oleh seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak atau tidak bertindak. Istilah motivasi paling tidak memuat 2 (dua) unsur esensial, yaitu tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut. Motivasi itu abstrak sifatnya dan hanya dapat ditimbang dengan melihat penampilan fisik ketika subjek melakukan suatu pekerjaan. Hal yang konkret adalah produk kerja sebagai efek dari motivasi itu. Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo (2012) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

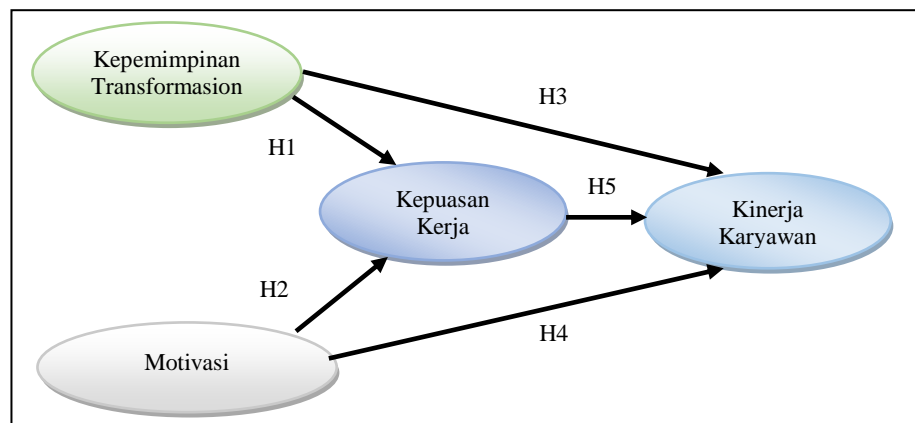
2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2008). Organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan. Orang-orang yang puas adalah orang-orang yang senang dengan pekerjaannya. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain kompensasi, promosi, keuntungan, rekan sekerja, kondisi kerja, supervisor, keamanan, budaya organisasi, kesempatan berkembang, beberapa orang menyatakan bahwa kompensasi adalah faktor yang sangat penting untuk kepuasan kerja, namun kesempatan berkembang juga menjadi faktor yang sangat penting. Sistem penghargaan di organisasi juga menjadi faktor sangat penting bagi kepuasan kerja. Indikator negatif dari rendahnya kepuasan kerja adalah sabotase, ketidakhadiran, dan tindak kekerasan (Judge&Sari, 2004 dalam Javeria, dkk, 2011).

2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian dalam kajian pustaka, maka dapat digambarkan ke dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Berdasarkan model kerangka pemikiran teoritis, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H₁** : kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.
- H₂** : motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.
- H₃** : kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
- H₄** : motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
- H₅** : kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Pada hipotesis pertama berdasarkan penelitian dari Yang, 2012 dan penelitian Risambessy et al (2012) yang menunjukkan terdapat pengaruh dari penerapan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hipotesis kedua berdasarkan penelitian Saleem et al (2010) dan penelitian Ida Ayu Brahmastari (2008) yang menunjukkan terdapat pengaruh dari motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ketiga berdasarkan penelitian Sarita (2012); Salman et al (2011); Pradeep (2011) yang menunjukkan terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hipotesis keempat berdasarkan penelitian Nadia Ayub (2011); Hamidah (2006); Travellas et al (2010); Susan (2012) yang menunjukkan terdapat pengaruh dari motivasi terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kelima berdasarkan penelitian Belonio (2012); Ida Ayu Brahmastari (2008); Moh. Ali Shahab (2014) yang menunjukkan terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

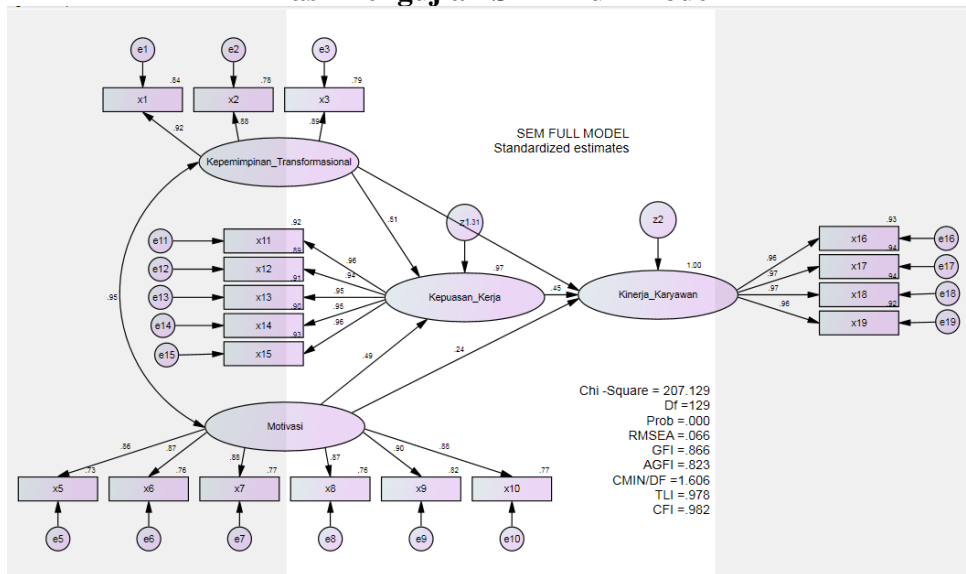
III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini dilakukan secara sensus, dengan membagikan kuisisioner kepada 147 karyawan PLN UIP VII. Sumber data dalam penelitian ini adalah diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari karyawan PLN UIP VII melalui pembagian atau penyebaran kuisisioner yang diberikan kepada responden. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.1.

Gambar 4.1
Hasil Pengujian SEM Full Model



Hasil uji *goodness of fit* dari *full model* SEM pada model di atas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Goodness of Fit Index untuk Full Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 Chi-Square	<156,508	207,129	Marginal
<i>Degree of Freedom (DF)</i>		129	
<i>Significant Probability</i>	≥ 0.05	0,000	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,066	Baik
GFI	≥ 0.90	0,866	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,823	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,606	Baik
TLI	≥ 0.95	0,978	Baik
CFI	≥ 0.95	0,982	Baik

Sumber: data penelitian yang diolah, 2016

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Proses pengujian statistic ini tampak pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2***Regression Weight (Loading Factor) Full model***

			Std. Est	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.509	.511	.130	3.940	***
Kepuasan_Kerja	<---	Motivasi	.488	.597	.157	3.803	***
Kinerja_Karyawan	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.313	.319	.133	2.393	.017
Kinerja_Karyawan	<---	Motivasi	.244	.303	.133	2.273	.023
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	.451	.458	.171	2.678	.007
x1	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.917	1.000			
x2	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.883	.915	.054	16.822	***
x3	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.887	.950	.056	16.969	***
x4	<---	Kepemimpinan_Transformasional	.876	1.000			
x10	<---	Motivasi	.904	1.035	.065	15.978	***
x9	<---	Motivasi	.873	.907	.061	14.797	***
x8	<---	Motivasi	.878	1.045	.070	14.952	***
x7	<---	Motivasi	.870	1.057	.072	14.618	***
x6	<---	Motivasi	.857	.950	.067	14.199	***
x5	<---	Motivasi	.962	1.000			
x15	<---	Kepuasan_Kerja	.948	.835	.031	26.672	***
x14	<---	Kepuasan_Kerja	.951	.983	.036	27.148	***
x13	<---	Kepuasan_Kerja	.944	.812	.031	25.938	***
x12	<---	Kepuasan_Kerja	.958	.908	.032	28.393	***
x11	<---	Kepuasan_Kerja	.964	1.000			
x16	<---	Kinerja_Karyawan	.968	.929	.030	30.933	***
x17	<---	Kinerja_Karyawan	.969	.996	.032	31.109	***
x18	<---	Kinerja_Karyawan	.959	.940	.033	28.885	***
x19	<---	Kinerja_Karyawan	.509	.511	.130	3.940	***

Sumber: data penelitian yang diolah, 2016

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dimana nilai CR sebesar 3,940 > nilai standar 1,979 (taraf signifikansi 5%), sehingga **hipotesis 1 diterima**.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja, dimana nilai C.R sebesar 3,803 > nilai standar 1,979 (taraf signifikansi 5%), sehingga **hipotesis 2 diterima**.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana nilai C.R sebesar 2,393 > nilai standar 1,979 (taraf signifikansi 5%), sehingga **hipotesis 3 diterima**.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, dimana nilai C.R sebesar $2,273 >$ nilai standar $1,979$ (taraf signifikansi 5%), sehingga **hipotesis 4 diterima**.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dimana nilai C.R sebesar $2,678 >$ nilai standar $1,979$ (taraf signifikansi 5%), sehingga **hipotesis 5 diterima**.

4.1. Pembahasan

4.1.1. Pembahasan Hipotesis 1

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Penerapan indikator-indikator kepemimpinan transformasional berjalan efektif, terlihat dari besarnya nilai *loading factor* masing-masing indikator, yaitu sebesar 0,917 untuk indikator X_1 , 0,883 untuk indikator X_2 dan 0,887 untuk indikator X_3 . Kepemimpinan yang berkharisma (X_1) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan karena adanya role model yang patut dicontoh dan menjadi suri tauladan para karyawan. Pemberian inspirasi (X_2) dan stimulasi intelektual (X_3) dari pimpinan kepada bawahan melalui kegiatan yang mendukung pencapaian target *Human Capital Readiness* (HCS) dan *Organization Capital Readiness* (OCR) menjadikan karyawan memiliki wawasan yang lebih luas terhadap kondisi pekerjaan dan kondisi perusahaan, dimana PLN bukan hanya perusahaan yang berorientasi profit melainkan ada fungsi sosial yang diemban sebagai penggerak sektor perekonomian nasional dan pendorong kemajuan bangsa dengan cara melistriki seluruh wilayah Indonesia. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yang (2012) dan Risambessy et al (2012), dimana kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.1.2. Pembahasan Hipotesis 2

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan semakin terpenuhinya hal-hal yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja, akan semakin meningkatkan kepuasan karyawan PLN UIP VII. Indikator X_9 dan X_{10} menggambarkan kebutuhan afiliasi dari para karyawan. Indikator X_9 dan X_{10} mempunyai *loading factor* yang besar, masing-masing 0,904 dan 0,876. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PLN UIP VII merasakan bahwa kebutuhan afiliasi menjadi faktor yang sangat mempengaruhi pencapaian kepuasan kerja. Iklim kerja yang kondusif, rekan kerja yang mendukung serta suasana yang tidak kaku adalah gambaran keseharian yang muncul di PLN UIP VII. Lingkungan kerja yang merupakan campuran antara kegiatan di lapangan (sosialisasi, perijinan, konstruksi) dan kegiatan administrasi di kantor, membuat kondisi bekerja yang fleksibel, dimana karyawan banyak berinteraksi langsung dengan rekan kerja di berbagai bidang, termasuk dengan kontraktor pelaksana pekerjaan. Oleh karena itu, pimpinan di PLN UIP VII harus

senantiasa menjaga kondisi yang kondusif bagi interaksi karyawan dengan membangun suasana kekeluargaan yang terbuka bagi seluruh lapisan karyawan. Indikator X_7 dan X_8 menggambarkan kebutuhan karyawan atas kekuasaan dalam bekerja. Setiap karyawan memiliki *job desk* dalam bekerja sesuai yang tercantum pada Buku Standar Uraian Jabatan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan. Atasan diharapkan menjalankan fungsi managerial kepada bawahan dengan tetap memberikan kebebasan bagi karyawan untuk berimprovisasi dalam pelaksanaan tugasnya. Masing-masing karyawan diberikan otoritas untuk menyelesaikan hal-hal yang menjadi tanggung jawabnya tanpa banyak campur tangan dari atasan. Indikator X_5 dan X_6 menggambarkan kebutuhan berprestasi dari para karyawan. Besar *loading factor* untuk X_5 adalah 0,857 dan besar *loading factor* untuk X_6 adalah 0,870. Besar *loading factor* yang signifikan ini menunjukkan kebutuhan berprestasi yang cukup tinggi dari para karyawan. Penerapan *Knowledge Management* adalah salah satu hal yang harus dipertahankan oleh manajemen, dimana pada forum ini, karyawan dapat membagi dan mengembangkan kemampuannya pada komunitas yang sama dengan tujuan menciptakan inovasi dan perbaikan dari hal-hal yang sudah ada. Manajemen unit diharapkan mampu mendorong karyawannya untuk berinovasi dan berprestasi.

4.1.3. Pembahasan Hipotesis 3

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa indikator $X_5 - X_{10}$ mempunyai besaran *loading factor* yang signifikan yaitu di atas 0,7. Dengan demikian, keenam indikator mampu mewakili variabel kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan PLN UIP VII dinilai secara reguler setiap semester. Penilaian dilakukan dengan melihat realisasi pencapaian karyawan terhadap target yang telah ditetapkan. Target karyawan merupakan *cascading* dari target atasannya, sehingga realisasi pencapaian karyawan menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh atasan. Oleh karena itu, manajemen PLN UIP VII harus senantiasa berupaya mengembangkan dan meningkatkan kompetensi karyawannya dalam penyelesaian tugas pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian diklat, sertifikasi dan pengembangan pegawai lainnya. Selain itu, atasan harus mengkomunikasikan strategi unit dan melaksanakan *cascading Key Performance Indicator (KPI)* sesuai dengan pohon KPI Jabatan sehingga masing-masing karyawan memahami target kinerja yang harus dicapai.

4.1.4. Pembahasan Hipotesis 4

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan semakin terpenuhinya hal-hal yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja, akan semakin meningkatkan kinerja karyawan PLN UIP VII. Indikator X_5 dan X_6 menggambarkan kebutuhan berprestasi dari para karyawan. Indikator X_7 dan X_8 menggambarkan kebutuhan karyawan atas kekuasaan. Indikator X_9 dan X_{10} menunjukkan kebutuhan karyawan untuk berafiliasi dengan sesama. Besar *loading factor* untuk semua indikator (diatas 0,7)

menunjukkan indikator-indikator tersebut dapat mewakili hal-hal apa yang menjadi motivasi karyawan. Motivasi adalah hal yang mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu, oleh karena itu manajemen PLN UIP VII harus memperhatikan agar kebutuhan karyawan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kekuasaan afiliasi dapat terpenuhi. Manajemen diharapkan memberikan perhatian kepada karyawan yang berprestasi baik melalui pemberian sertifikat ataupun promosi jabatan. Melalui promosi, karyawan mendapatkan kekuasaan untuk mengatur kelompok kecil dalam pelaksanaan pekerjaan harian serta menciptakan target-target yang harus dicapai yang dikomunikasikan melalui wadah *Coaching Mentoring Counseling* (CMC) kepada para bawahannya. Dengan demikian muncul interaksi positif antara atasan dan bawahan serta dengan sesama rekan kerja.

4.1.5. Pembahasan Hipotesis 5

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,007 dan nilai C.R (2,678) yang lebih besar dari nilai standar 1,979 menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan PLN UIP VII. Indikator X_{11} menggambarkan kepuasan karyawan atas gaji yang diterima dengan loading factor sebesar 0,958. Indikator X_{12} menggambarkan kepuasan karyawan atas promosi yang diterima dengan loading factor sebesar 0,944. Indikator X_{13} menggambarkan kepuasan karyawan atas rekan kerjanya dengan nilai loading factor 0,951. Indikator X_{14} menggambarkan kepuasan karyawan atas penyelia/ atasannya dengan nilai loading factor 0,948. Indikator X_{15} menggambarkan kepuasan karyawan atas pekerjaan itu sendiri dengan nilai loading factor 0,962. Kepuasan akan gaji yang diterima merupakan indikator yang paling signifikan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Manajemen PLN UIP VII diharapkan senantiasa berusaha mengetahui tingkat kepuasan karyawan melalui survei kepuasan karyawan yang rutin dilaksanakan setiap tahun. Melalui survei ini, manajemen PLN UIP VII dapat melakukan evaluasi atas kebijakan manajerial yang diterapkan dan membantu meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahasari (2008) dan Javeed et. al (2014).

V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini, dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Kesimpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien standardized sebesar 0,509. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

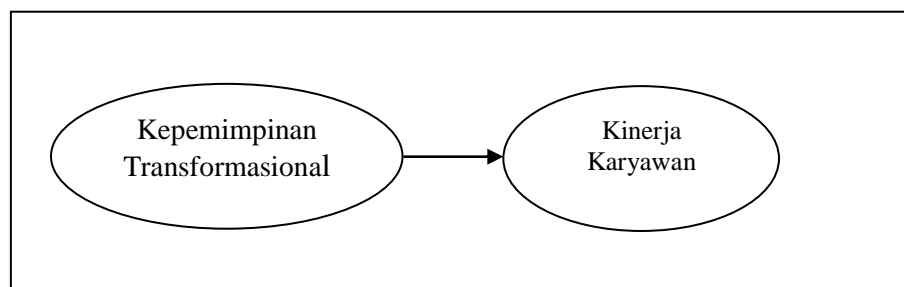
2. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien standardized sebesar 0,488. Semakin terpenuhinya hal-hal yang menjadi motivasi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien standardized sebesar 0,313. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin baik pencapaian kinerja karyawan.
4. Motivasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien standardized sebesar 0,244. Semakin terpenuhinya hal-hal yang menjadi motivasi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien standardized sebesar 0,451. Peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

1.2. Simpulan Atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu : “apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UIP VII”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan 2 (dua) proses dasar untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu :

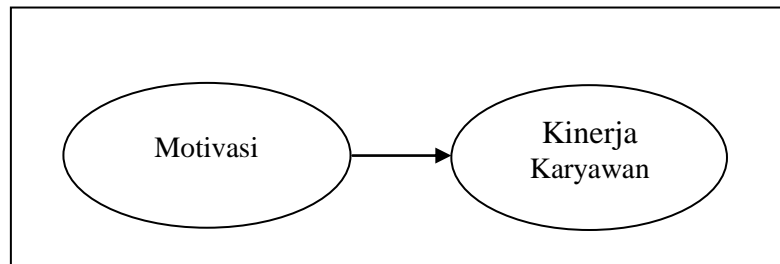
Pertama, untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang konsisten di PLN UIP VII sehingga mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Gambar 5.1
Peningkatan Kinerja Karyawan – Proses 1



Kedua, untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengetahui hal-hal apa yang menjadi motivasi karyawan di PLN UIP VII dan upaya pemenuhannya sehingga kinerja karyawan meningkat.

Gambar 5.2
Peningkatan Kinerja Karyawan – Proses 2



5.3. Implikasi Kebijakan/ Manajerial

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja yang mempunyai 5 (lima) indikator, yaitu : kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan sekerja, kepuasan terhadap penyelia dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Dari kelima indikator tersebut, indikator kepuasan terhadap promosi (X_{11}) menjadi indikator yang paling tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga manajemen PLN UIP VII perlu memperhatikan adanya peluang promosi yang adil dan terbuka kepada seluruh karyawan yang memenuhi syarat suatu jenjang jabatan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional yang mempunyai 4 (empat) indikator, yaitu : *charisma*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Indikator *intellectual stimulation* (X_2) menjadi indikator yang paling tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga manajemen PLN UIP VII perlu memperhatikan pemberian stimulasi intelektual kepada para karyawannya. Manajemen dapat menciptakan program-program pengembangan dan peningkatan kompetensi pegawai melalui kegiatan : diklat, sertifikasi, ataupun *in house training* secara berkala sehingga kompetensi karyawan meningkat dan membantu karyawan dalam mencapai target-target kinerjanya.
3. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pemenuhan hal-hal yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi karyawan mempunyai 3 (tiga) indikator, yaitu : kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Indikator kebutuhan berprestasi (X_5) menjadi indikator yang paling tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga manajemen PLN UIP VII perlu menciptakan iklim persaingan yang positif di antara pegawai yang dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk berprestasi, misalnya melalui penghargaan kepada karyawan yang disiplin datang tepat waktu, pemberian insentif kepada karyawan yang menyelesaikan

target pembangunan jaringan transmisi lebih cepat daripada jadwal, dll. Dengan demikian karyawan menjadi terpacu untuk meningkatkan kinerjanya.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan yang ditemukan, yaitu:

1. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah adanya beberapa hasil perhitungan *goodness of fit index* yang berada dalam kategori marginal (*probability*, AGFI dan GFI).
2. Tidak semua responden mengembalikan kuisioner yang telah dibagikan oleh peneliti.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan pada penelitian ini. Perluasan penelitian dapat dilakukan dengan mereview permodelan yang telah dilaksanakan, menambahkan variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan agar didapatkan indikator *goodness of fit* yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayub, Nadia. 2011. "The relation between work motivation and job satisfaction", **Pakistan Business Review**.
- Bass et al. 1987. "Transformational Leadership and The Falling Dominoes Effect", **Group and Organization Studies**, Vol.12 No.1.
- Bass .1990. "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision", **Elsevier Science Publishing**.
- _____.1997. "Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries ?", **American Psychological Association**, Vol 52 No.2.
- _____.1999. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", **European Journal of Work and Organizational Psychology**.
- Belonio.1997. "Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries ?", **American Psychological Association**, Vol 52 No.2.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia

- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks
- Hamidah, 2006, “Kontribusi Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik”, **Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi**, Vol.6, No.2
- Handoko, T,H. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFE Press.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayitno, 2008, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT.Pei Hai International Wiratama Indonesia)”, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol 10, No.2
- Javeed et al. 2014. “Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions”, **International Journal of Learning & Development**, Vol.4 No.2.
- Moh Ali Shahab dan Inna Nisa, 2014, “The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee”, **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)**, Vol.2 Issue 5, pp. 69-77
- Pradeep, *et.al.* 2011. “*The Relationship Between Effective Leaddership and Employee Performance*”. **International Conference on Advancements in Information Technology**. Vol.20
- Raharjo, Susilo Toto dan Durrotun Naffisah. 2006. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)”, **Jurnal Study Manajemen & Organisasi**, Vol 3 No 2.
- Risambessy et al. 2012. “The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout toward Job Satisfaction and employee Performance”, **Jurnal of Basic and Applied Scientific Research**.
- Robbins S,P. 2008. Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Klaten : PT. Intan Sejati Klaten.
- Salman, Zahid et al. 2011. “Leadership Styles and Employee Performance”. **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business**. Vol.3 No. 6

- Saleem, et al. 2011. "Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization of Pakistan". **International Journal Of Business and Management**. Vol.5 No. 11
- Sarita. 2012. "Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group)". **Jurnal Nominal**. Vol.1 No. I
- Susan. 2012. "Influence of Motivation on Performance in The Public Security Sector with a Focus to The Police Force in Nairobi, Kenya". **International Journal of Business and Social Science**. Vol.3 No. 23
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Trivellas, et al. 2010. "Investigating The Impact of Motivation on Loyalty and Performance Intentions in The Greek Banking Sector". **International Conference on Enterprise System, Accounting and Logistics**.
- Umam, Khaerul. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- _____. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yang, Mu-Li. 2012. "Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners's Job Satisfaction and Organizational Commitment". **Society for Personality Research**, 31 – 46.