

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA P.T. TELKOM DIVRE VII MAKASSAR**

Nurmadhani Fitri Suyuthi
Fakultas Ekonomi Universitas Fajar
Email : pipztyo@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada P.T. Telkom Divre VII Makassar. Populasi pada penelitian ini karyawan P.T. Telkom Divre VII wilayah Makassar, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 62 karyawan. Target yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada P.T. Telkom Divre VII Makassar. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Agar diperoleh data yang dapat diuji kebenarannya, relevan dan lengkap, maka dalam penelitian ini digunakan penelitian kepustakaan, penelitian lapangan dan metode kuesioner. Metode penelitian ini menggunakan model Analisis Jalur. Pemilihan model ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja. Hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang signifikan kepada peningkatan kinerja karyawan, kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yang kuat. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transaksional mampu memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja karyawan, kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yang signifikan. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja, Kepuasan Kerja

**ANALYSIS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL
LEADERSHIP STYLES TO PERFORMANCE THROUGH THE
SATISFACTION OF WORK ON P.T. TELKOM DIVRE VII MAKASSAR**

Nurmadhani Fitri Suyuthi
Faculty of Economics Fajar University
Email : pipztyo@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine empirically how much influence transformational leadership style and transactional to performance through job satisfaction on P.T. Telkom Divre VII Makassar. Population in this research employee P.T. Telkom Divre VII Makassar area, the number of samples in this study as many as 62 employees. Target to be achieved is to know how big influence of transformational and transactional leadership style to performance through job satisfaction at P.T. Telkom Divre VII Makassar. Sources of data in this study are primary data and secondary data. In order to obtain data that can be tested truth, relevant and complete, then in this research used literature research, field research and questionnaire method. This research

method using Path Analysis model. Selection of this model is to know how big influence of variable of transformational and transactional leadership style to employee performance through job satisfaction variable. The result of this research is that transformational leadership gives a significant contribution to the improvement of employee performance, transactional leadership gives influence to strong employee performance. This indicates that transactional leadership is able to contribute to the improvement of employee performance, job satisfaction has an effect on significant employee performance. This indicates that job satisfaction can contribute to the improvement of employee performance.

Key Words : Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Performance, Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia berperan penting dalam lingkup organisasi/perusahaan sebab manusia merupakan salah satu roda penggerak dari seluruh aktivitas organisasi/perusahaan. Kepemimpinan bukanlah suatu watak yang secara umum diterima seperti misalnya karismatik, sangat berpengaruh, atau sangat disukai tetapi sesuatu yang berhubungan dengan produktivitas kelompok pada situasi yang diberikan. Dalam hal ini watak ataupun karakteristik adalah sesuatu yang secara esensial diharapkan seseorang dan mungkin yang paling penting disini adalah situasi yang sebagian besar ikut menentukan sifat-sifat yang paling memungkinkan untuk menuju kepada status kepemimpinan.

Dengan adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan, sebab dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Di sini pemimpin dianggap sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan secara lebih baik harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin) hingga ke tingkat paling bawah. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) organisasi dan pemimpin yang transaksional yaitu kebutuhan fisiologis dan rasa aman serta kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas hasil kerja karyawan.

Organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya tanpa peran kepemimpinan, sebab kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi sebagai sebuah fenomena kompleks yang memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan. Dengan demikian, inti (*core*) dalam organisasi adalah unsur kepemimpinan yang ada didalamnya.

Teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional, bahwa kinerja karyawan dilihat dari unsur kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini baik pimpinan maupun karyawan harus bekerjasama menciptakan kondisi yang kondusif untuk menciptakan kinerja yang baik sebab peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat diharapkan dalam menciptakan rasa nyaman bagi karyawan, karakteristik pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, kepuasan kerja dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah seberapa besar

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada P.T. Telkom Divre VII Makassar?

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan

Kepemimpinan secara umum dimaknai oleh sebagian orang sebagai proses yang sangat penting dalam sebuah organisasi/perusahaan, sebab kepemimpinan inilah yang akan menentukan sukses atau tidaknya sebuah organisasi/perusahaan. Kepemimpinan menurut James A. F. Stoner (dalam Husein Umar, 2005) adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Lain halnya dengan Robbins dan Judge (2008) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Definisi kepemimpinan biasanya dikaitkan dengan ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan peran serta persepsi mengenai keabsahan dari pengaruh. Beberapa definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial dalam hal ini pengaruh mengenai seseorang terhadap orang lain dalam hal menstruktur aktivitas serta hubungan didalam organisasi atau kelompok. Dan melibatkan pentingnya menjadi faktor perubahan yang mampu mempengaruhi perilaku kinerja pengikutnya serta memusatkan pada pencapaian tujuan.

Kepemimpinan Transformasional

James MacGregor Burns mengidentifikasi jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. James MacGregor menerapkan ini melalui konteks politik dengan mendasarkan kepemimpinan transformasional pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2008), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai tujuan baik yang besar. Luthans (2006), menguraikan bahwa pemimpin transformasional yang efektif adalah mereka yang memiliki karakter : mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, mereka berani, mereka mempercayai orang lain, mereka motor penggerak nilai, mereka pembelajar sepanjang masa, mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, mereka visioner. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional terdapat proses yang dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti *attributed charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

Untuk itu uraian dari perilaku kepemimpinan ini adalah :

1. *Attributed charisma* bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya yaitu *idealized influence*.

2. *Idealized influence* bahwa pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi, komitmen dan keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan dan nilai hidup. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi.
3. *Inspirational motivation* bahwa pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.
4. *Intellectual stimulation* bahwa pemimpin mendorong bawahan menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang teliti.
5. *Individualized consideration* bahwa memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih dan menasehati bawahannya.

Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, Podsakoff dkk (1996), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam sebuah organisasi/perusahaan.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Teori ini juga menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah budaya maupun struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional pada hakekatnya adalah pertukaran antara produktivitas dengan imbalan atau hukuman (sanksi). Robbins dan Judge (2008), yang mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

Bass (1990) dan Yukl (1998), mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni : pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Beberapa karakteristik kepemimpinan transaksional menurut Rachmawati (2004), adalah : imbalan tergantung; mengontrakkan pertukaran imbalan untuk usaha, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dan mengakui prestasi, manajemen dengan pengecualian (aktif); menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar; mengambil tindakan koreksi untuk perbaikan, manajemen dengan pengecualian

(pasif); hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi, *Leissez-Faire* : melepaskan tanggungjawab, menghindari pengambilan keputusan.

Kepemimpinan transaksional memusatkan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran yang didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi). Jadi, ada dua karakteristik utama, yaitu : pemimpin menggunakan serangkaian penghargaan (*reward*) untuk memotivasi bawahannya dan pemimpin melakukan tindakan koreksi jika bawahannya gagal mencapai prestasi yang ditetapkan.

Kinerja

Kinerja dapat memberi kontribusi kepada pengembangan organisasi dengan keterlibatan tinggi dengan mengajak tim dan individu berpartisipasi dalam menetapkan sasaran mereka yaitu bagaimana cara agar memperoleh hasil yang baik dalam organisasi dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang telah disepakati mengenai kebutuhan tujuan, standarisasi maupun kompetensi yang telah direncanakan.

Menurut Sedarmayanti (2007), bahwa kinerja adalah proses pendekatan strategik dan terintegrasi guna menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan didalam organisasi dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Rachmawati (2004), bahwa kinerja merupakan faktor yang *intangibile* oleh karena itu agar kinerjanya dapat diukur maka diperlukan standar kinerja yang merupakan level output atau kriteria tertentu yang normal dan dapat diterima untuk mengukur hasil sesungguhnya dari bawahan yang berbeda. Rachmawati juga menjelaskan standar kinerja diukur melalui 3 (tiga) metode yaitu : pertama, menetapkan standar yang didasarkan pada data historis. Artinya hasil yang telah dicapai dimasa lalu akan menjadi dasar perhitungan yang mungkin akan dicapai di masa yang akan datang; kedua, penjadwalan jangka pendek (*short internal scheduling*). Metode ini digunakan pada situasi volume kerja yang tinggi dengan cara pemberian kerja yang telah diukur dan ditetapkan sebelumnya kemudian diikuti pelaksanaan dalam interval yang pendek serta koreksi ketika tugas tersebut tidak sesuai dengan jadwal; ketiga, menetapkan standar yang telah didasarkan pada estimasi para ahli. Tugas ini diserahkan para ahli untuk mengkaji tugas tersebut dengan mengandalkan keahliannya. Hasilnya berupa estimasi waktu dan biaya untuk mengerjakan tugas tertentu yang pada akhirnya dijadikan standar setiap pekerjaan dimasa yang akan datang.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Menurut Herzberg (dalam Siagian, 2002) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dibagi dalam dua kategori, yang berkaitan dengan faktor intrinsik (motivator) dan faktor luar (ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam karir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar seperti kebijakan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi, kondisi kerja, gaji yang diperoleh dan ketenangan dalam bekerja. Dengan demikian kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa karyawan yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena karyawan yang tingkat pekerjaannya

lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide kreatif dalam bekerja.

Metode Penelitian

Penelitian diadakan selama kurang lebih 1 (satu) bulan. Lokasi tempat penelitian ini adalah P.T. Telkom Divre VII Makassar. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Agar diperoleh data yang dapat diuji kebenarannya, relevan dan lengkap, maka dalam penelitian ini digunakan penelitian kepustakaan, penelitian lapangan dan metode kuesioner.

Populasi adalah karyawan P.T. Telkom Divre VII wilayah Makassar, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 62 karyawan. Menurut Sugiyono (2007), sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Biasanya teknik ini digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil.

Penelitian ini menggunakan model Analisis Jalur. Pemilihan model ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja, adapun model dasar dari analisis jalur ini adalah :

1. Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan paradigma hubungan antar variabel.
2. Membuat diagram jalur persamaan strukturalnya, dimana X1 dan X2 adalah variabel eksogen dan Y1 serta Y2 adalah variabel endogen.
3. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari dua langkah yaitu :
 - a. $Y1 = PY1X1 + PY1X2 + \epsilon_1 \dots \dots \dots (1)$
 - b. $Y2 = PY2X1 + PY2Y1 + \epsilon_2 \dots \dots \dots (2)$

Dimana :

Y1 = Kinerja

Y2 = Kepuasan Kerja

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = kepemimpinan Transaksional

ϵ = *Disturbance Error* (faktor pengganggu residual)

Hasil Penelitian

Penilaian Responden terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan memberikan kepercayaan pada saya dalam bekerja (X1-1), menunjukkan sebagian besar responden 36 orang (58,1 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,21 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap kepercayaan pimpinan itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan membuat saya merasa bangga menjadi rekan kerjanya (X1-2), menunjukkan sebagian besar responden 37 orang (59,7 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,19 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan kerjanya itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan selalu memotivasi saya dalam bekerja (X1-3), menunjukkan sebagian besar responden 36 orang (58,1 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,19 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan selalu memotivasi karyawan dalam bekerja itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan mampu menciptakan semangat saya dalam bekerja (X1-4), menunjukkan sebagian besar responden 36 orang (58,1 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,23 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan mampu menciptakan semangat karyawan dalam bekerja itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan mendorong saya untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas (X1-5), menunjukkan sebagian besar responden 37 orang (59,7 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan mendorong karyawan untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Ide-ide pimpinan menjadikan saya memikirkan kembali beberapa ide saya, yang saya pikir sudah sempurna (X1-6), menunjukkan sebagian besar responden 36 orang (58,1 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,23 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap ide-ide pimpinan menjadikan karyawan memikirkan kembali beberapa ide karyawan, yang karyawan pikir sudah sempurna itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan menghendaki saya menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah (X1-7), menunjukkan sebagian besar responden 41 orang (66,1 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan menghendaki karyawan menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada saya (X1-8), menunjukkan sebagian besar responden 35 orang (56,5 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,24 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada karyawan itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik (X1-9), menunjukkan sebagian besar responden 37 orang (59,7 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan memberikan penghargaan jika karyawan bekerja dengan baik itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Penilaian Responden terhadap Variabel Kepemimpinan Transaksional

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan saya memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan (X2-1), menunjukkan sebagian besar responden 47 orang (75,8 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi,

sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan memberikan pedoman kerja kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan saya sering memberi perintah kepada saya untuk melakukan pekerjaan (X2-2), menunjukkan sebagian besar responden 42 orang (67,7 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,06 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan sering memberi perintah kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan saya selalu menjanjikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik (X2-3), menunjukkan sebagian besar responden 39 orang (62,9 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan selalu menjanjikan imbalan jika karyawan mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan saya membatasi ruang gerak saya dalam bekerja (X2-4), menunjukkan sebagian besar responden 39 orang (62,9 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan membatasi ruang gerak karyawan dalam bekerja itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan saya selalu memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja (X2-5), menunjukkan sebagian besar responden 36 orang (58,1 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,23 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan selalu memantau kesalahan yang karyawan lakukan dalam bekerja itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pimpinan saya melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan (X2-6), menunjukkan sebagian besar responden 37 orang (59,7 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,21 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang karyawan lakukan itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Penilaian Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pekerjaan yang saya terima di perusahaan ini cukup baik (Y1-1), menunjukkan sebagian besar responden 36 orang (58,1 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,21 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pekerjaan yang karyawan terima di perusahaan ini cukup baik itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pekerjaan yang saya terima di perusahaan ini sesuai dengan kemampuan saya (Y1-2), menunjukkan sebagian besar responden 37 orang (59,7 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas

pernyataan tersebut sebesar 4,19 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pekerjaan yang karyawan terima di perusahaan ini sesuai dengan kemampuan karyawan itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Gaji yang saya terima di perusahaan ini sesuai dengan beban kerja yang saya lakukan (Y1-3), menunjukkan sebagian besar responden 37 orang (59,7 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap gaji yang karyawan terima di perusahaan ini sesuai dengan beban kerja yang karyawan lakukan itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Gaji yang saya terima di perusahaan ini seimbang dengan karyawan lain dengan beban kerja yang sama (Y1-4), menunjukkan sebagian besar responden 35 orang (56,5 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,24 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap gaji yang karyawan terima di perusahaan ini seimbang dengan karyawan lain dengan beban kerja yang sama itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Perusahaan tempat saya bekerja memberi kesempatan yang luas bagi karyawan yang ingin maju dalam karir (Y1-5), menunjukkan sebagian besar responden 38 orang (61,3 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,16 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap perusahaan ini memberi kesempatan yang luas bagi karyawan yang ingin maju dalam karir itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Keputusan perusahaan dalam promosi karyawan ditangani secara adil (Y1-6), menunjukkan sebagian besar responden 35 orang (56,5 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,24 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap keputusan perusahaan dalam promosi karyawan ditangani secara adil penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Atasan saya selalu memotivasi saya untuk bekerja lebih baik (Y1-7), menunjukkan sebagian besar responden 44 orang (71 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,08 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap atasan selalu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pengawasan dari atasan bagi saya merupakan hal yang sangat diperlukan (Y1-8), menunjukkan sebagian besar responden 47 orang (75,8 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,05 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pengawasan dari atasan merupakan hal yang sangat diperlukan itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Hubungan saya dengan rekan-rekan kerja dalam perusahaan ini dapat dikatakan baik (Y1-9), menunjukkan sebagian

besar responden 42 orang (67,7 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap hubungan dengan rekan-rekan kerja dalam perusahaan ini dapat dikatakan baik itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Diantara sesama karyawan di perusahaan ini ada saling keterbukaan dan kerjasama (Y1-10), menunjukkan sebagian besar responden 38 orang (61,3 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,16 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap diantara sesama karyawan di perusahaan ini ada saling keterbukaan dan kerjasama itu penting bagi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Penilaian Responden terhadap Variabel Kinerja

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pelaksanaan tugas pekerjaan yang menjadi beban tanggung jawab bisa mencapai sasaran pelayanan kepada karyawan (Y2-1), menunjukkan sebagian besar responden 31 orang (50 %) sangat setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,37 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pelaksanaan tugas pekerjaan yang menjadi beban tanggung jawab bisa mencapai sasaran pelayanan kepada karyawan itu penting bagi peningkatan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Sasaran pelayanan prima kepada pelanggan dapat tercapai (Y2-2), menunjukkan sebagian besar responden 32 orang (51,6 %) sangat setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,39 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap sasaran pelayanan prima kepada pelanggan dapat tercapai itu penting bagi peningkatan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan : Pelaksanaan tugas sudah sesuai dengan mutu pelayanan yang diinginkan (Y2-3), menunjukkan sebagian besar responden 39 orang (62,9 %) setuju. Sedangkan nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan tersebut sebesar 4,23 yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan menganggap pelaksanaan tugas sudah sesuai dengan mutu pelayanan yang diinginkan, itu penting bagi peningkatan kinerja karyawan P.T. Telkom Divre VII Makassar.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis, ada beberapa kesimpulan yang diperoleh yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja, teruji dengan tingkat pengaruhnya sangat kuat. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara individual terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja cukup kuat. Ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja.
2. Kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja yang kuat. Ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, teruji dengan tingkat pengaruh yang sangat kuat. Pengaruh kepemimpinan

transformatif dan kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja secara individual terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan transformatif memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yang kuat. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformatif memberikan kontribusi yang signifikan kepada peningkatan kinerja karyawan.
- b. Kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yang kuat. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transaksional mampu memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja karyawan.
- c. Kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yang signifikan. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York : Free Press.
- Bass, B. M. 1997. *Does Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend*.
- Berry, L. M. 1998. *Psychology at Work*. New York : McGraw-Hill International.
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh. Penerbit P.T. Indeks.
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R. 1999. *Transformational Leadership in The Context of Organizational Change*. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2) : 80-88.
- Jeffrey, Pfeffer. 1998. *The Human Equation : Building Profit by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Judge, T. A., and Locke, E. A. 1993. *Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3) : 475-490.
- Pawar, B. S. and Easman, K. K. 1997. *The Nature and Implication of Contextual Influences on Transactional Leadership : A Conceptual Examination*. *Academy of Management Review*.
- Podsakoff, P. MacKenzie, S. B. and Bommer, W. H. 1996. *Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors*. *Journal of Management*, 22 (2) : 259-298.
- Rachmawati, E. N. 2004. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis*.
- Robbins, P. Stephen. and Judge, A. Timothy. 2008. *Organizational Behaviour*.
- Schultz, D. P. and Schultz, S. E. 1994. *Psychology and Work Today : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Sixth Edition. London : MacMillan Publishing Company.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Penerbit P.T. Refika Aditama.
- Setiawati, Caroline. 2009. *Hubungan Kepemimpinan Transformatif dan Karakteristik Personal Pemimpin*.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bina Aksara, Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Umar, H. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Penerbit P.T. Gramedia Pustaka Utama.