

PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA INDIVIDU

Oleh :

Yuni Siswanti¹⁾, Krisnandini Wahyu Pratiwi¹⁾, Charlita Permatasari²⁾

E-mail : yuni_sis2@yahoo.co.id

¹⁾Dosen Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Yogyakarta

²⁾Alumni Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Yogyakarta

ABSTRACT

The purpose of this study was the examined the effect of transformational leadership to employee performance (H1), the effect of the job satisfaction to employee performance with job satisfaction as mediated variable (H2). The research method used is descriptive and explanatory survey. Sampling technique used is cluster sampling from 90 respondents (from Mitra Adi Jaya Yogyakarta. Data collection techniques among other things by distributing a questionnaire (questionnaire), limited interviews, and observation. Data collection tool in the form of questionnaire. Analysis hypothesis using regression analysis with Baron and Kenny's Model. Based on research results, it can be concluded that there was not significant direct effect of transformational leadership to employee performance. Beside that, job satisfaction as mediated variable on the effect of transformational leadership to employee performance (fully mediated variable).

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

PENDAHULUAN

Dalam setiap organisasi, sumberdaya manusia merupakan salah satu hal yang amat penting untuk selalu diperhatikan karena manusialah yang membuat rencana, mengatur, mengolah serta mengendalikan setiap kegiatan yang ada di dalam organisasi tersebut. Saat ini pengakuan terhadap manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang semakin penting, sehingga segala hal yang berhubungan dengan aktivitas manusia senantiasa membutuhkan perhatian yang lebih baik dibanding unsur lainnya. Salah satu hal yang perlu dan harus diperhatikan adalah masalah kinerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai dari fungsi kerja atau aktivitas yang berupa perilaku dan hasil dari perilaku (Armstrong dan Baron, 2005). Ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah kepemimpinan. Robbins (2010) menyatakan bahwa seringkali evaluasi kerja yang terbaik dilakukan oleh supervisor langsung. Kepemimpinan merupakan upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan

untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu (Gibson, 2009). Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja.

Kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Pemimpin Transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut: pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan (Bass & Avolio, 2003). Hasil riset Cavazotte, Moreno, dan Bernardo (2013) serta Ghafoor, Qureshi, Khan dan Hijazi (2011) menemukan bahwa ada hubungan yang cukup kuat antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu.

Kepemimpinan Transformasional dapat ditransformasikan atau dapat diukur dengan melihat pada aspek-aspek sebagai berikut (Siswanti, 2008):

1. Karisma (Idealized Influence) :

Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (behavioral integrity) atau persepsi terhadap eksekusi antara espoused values dan enacted values (Simons, 1999). Artinya, nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata senada dengan yang ia tunjukkan dalam tindakan. Pemimpin ini memberikan contoh dan cenderung bertindak sebagai role model positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi anggota-anggotanya. Ia sangat memperhatikan kebutuhan anggotanya, siap menanggung risiko bersama dengan anggota, hanya menggunakan kekuasaannya pada saat diperlukan serta tidak memanfaatkan kekuasaannya itu untuk kepentingan pribadi. Di samping itu, kepemimpinan transformasional dalam hal ini senantiasa memberi visi dan sense of mission, serta menanamkan rasa bangga pada anggotanya. Akibat yang terjadi adalah: anggota menjadi respek, kagum, dan memiliki kepercayaan penuh pada pimpinan. Hal ini ditunjukkan anggota dengan selalu berkeinginan melakukan seperti yang dilakukan pimpinannya. Proses ini sangat bermanfaat dalam hal adaptasi terhadap perubahan, khususnya perubahan fundamental dan bahkan radikal.

2. Inspirational Motivation

Pemimpin transformasional senantiasa memotivasi anggota-anggotanya dengan cara mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan beragam symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara simple. Pemimpin tipe ini juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisme di antara rekan kerja dan anggota itu sendiri.

3. Intellectual Stimulation

Pemimpin transformasional berusaha menciptakan iklim yang kondusif

bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang biasa. Pemimpin mendorong anggotanya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu, anggota sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan mengatasi masalah. Pada hakekatnya, esensi kepemimpinan transformasional adalah sharing of power dengan melibatkan anggota secara ebersama-sama. Melalui alikasi beberapa praktik manajerial, pemimpin mampu memberdayakan anggota sehingga mereka makin yakin pada kemampuannya sendiri. Proses ini memunculkan sense of self-efficacy yang lebih kuat, sehingga anggota lebih mampu dan berhasil mengerjakan berbagai pekerjaan.

4. Individualized Consideration

Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus pada kebutuhan tiap anggota untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih (coach) atau penasihat (mentor) bagi anggota-anggotanya. Pemimpin sangat menghargai perbedaan-perbedaan individual dalam hal minat, kebutuhan, persepsi atas sesuatu. Dalam upayanya tersebut, pemimpin transformasional melakukan komunikasi secara personal dengan intensitas tinggi. Seringkali pemimpin memberikan delegasi tugas pada anggota untuk dipantau dan dipastikan apakah anggotanya memerlukan dukungan atau arahan, tanpa bermaksud mengawasi anggota dengan ketat. Kondisi idealnya adalah bahwa anggota tidak merasa diawasi atau diperiksa.

Di sisi lain, hasil riset Munir, Rahman, Malik, & Raamor (2012) menyatakan bahwa ada hubungan positif dan sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil riset Amarjit, G., Alan, B.F., Charul, S., & Ishaan, B. (2010) menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipandang sebagai suatu variabel intervensi antara karakteristik lingkungan dan pribadi terhadap komitmen organisasional (Lum *et al.*, 1998). Menurut Robins, S. P (2010), kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Greenberg dan Baron (2010) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau hasil sisi emosional positif dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Locke, 1976). Kepuasan kerja dipandang sebagai suatu variabel intervensi antara karakteristik lingkungan dan pribadi terhadap komitmen organisasional (Lum *et al.*, 1998).

Sementara itu, riset Kovjanic, Schuh, & Jonas (2013) menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil riset-riset sebelumnya, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan: **menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dan menguji efek kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**, khususnya pada karyawan di Mitra Adi Jaya, Jl. Berbah, Kalitirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta, yang bekerjasama dengan PT. H.M. Sampoera Jawa Timur penghasil rokok.

Responden sejumlah 90 orang orang (dari populasi sejumlah 116, teknik Slovin), dengan teknik probability sampling jenis cluster sampling. Menurut Sekaran (2005) cluster sampling adalah pengambilan sampel dengan cara menentukan sampel klaster atau kelompok pada beberapa kelompok dengan heterogenitas intrakelompok dan homogenitas interkelompok yang ditemukan, untuk memperoleh informasi dari tiap anggota dalam klaster yang dipilih. Teknik ini digunakan populasi terhimpun dalam klaster-klaster yang berbeda. Pengambilan data dilakukan dengan: wawancara, observasi, dan kuesioner.

Kepemimpinan transformasional diukur dengan 16 item dari Bass dan Avolio (2003). Kepuasan Kerja diukur dengan 4 item *Job Satisfaction Index* (JS) yang dikembangkan oleh Eisenberger *et al.* (1997) dari penemuan Quinn dan Shepard's (1974). Kinerja karyawan diukur dengan 12 item (Prawirosentono, 1999). Alat uji hipotesis dengan menggunakan uji regresi model Baron dan Kenny (1986). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh ketepatan alat ukur yang dikembangkan dapat mengukur data dengan benar. Uji validitas ini menggunakan analisis faktor. Semua item mengelompok sesuai dengan variabelnya. Hasil uji reliabilitas, semua variabel penelitian ini memiliki Cronbach alfabeh lebih dari 0,6. Semakin mendekati 1,0 maka semakin tinggi konsistensi jawaban skor butir-butir pertanyaan atau makin dapat dipercaya. Reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik; 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik (Sekaran, 2005).

PEMBAHASAN

1. Diskriptif Responden

Tabel 2
Diskriptif Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	26	28,9
Wanita	64	71,1
Umur	Jumlah	Persentase
22 – 27 tahun	19	21,1
28 – 33 tahun	38	42,2
34 – 39 tahun	18	20,0
40 – 45 tahun	12	13,3
>45 tahun	3	3,3
Jumlah	90	100

Sumber: Data Primer, 2014

Dari tabel 2 terlihat bahwa sebagian besar pekerja didominasi oleh wanita, yakni sejumlah 64 (71,1%). Sedangkan dari sisi usia, paling besar didominasi oleh pekerja dengan usia antara 28 – 33 tahun.

2. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 3
Hasil Uji Regresi Model Baron dan Kenny (1986)

Tahap	Independent Variabel	Dependen Variabel	Koefisien Regresi	β	t	Sign.
1.	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Individu	-0,046	-0,018	-0,171	0,865
2.	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan kerja	-0,470	-0,107	-1,007	0,317
3.	Kepuasan kerja	Kinerja Individu	0,503	0,880	17,390	0,000
4.	Kepemimpinan Transf. Kepuasan kerja	Kinerja Individu	0,508	0,888	17,580	0,000

Sumber: Lampiran (dari olah data primer, 2014)

Pada tahap 1, ada pengaruh langsung tetapi tidak signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. (sign. 0,865) (Hipotesis 1, tidak terdukung). sedangkan pada tahap ke-4 untuk menguji efek *mediating variable*, ternyata kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (sign 0,000) atau di bawah 0,05. Jadi hipotesis 2 terdukung. **Dengan kata lain, kepuasan kerja dalam penelitian ini sebagai *fully Mediating Variable*.**

Hasil riset ini mendukung penelitian Kovjanic, Schuh, & Jonas (2013) menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja dalam penelitian ini menjadi *fully mediated variable*, karena pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, tidak signifikan. Artinya, ketika kepemimpinan transformasional dapat dipahami secara baik oleh anggota, akan berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja anggota. Setelah kepuasan kerja anggota meningkat, maka berpengaruh terhadap peningkatan kinerja anggota/individu. Hasil riset ini tidak mendukung riset Cavazotte, Moreno, dan Bernardo (2013) serta Ghafoor, Qureshi, Khan dan Hijazi (2011) yang menemukan bahwa ada hubungan yang cukup kuat dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu, karena dalam penelitian ini hubungan anatar kepemimpinan transformasional dengan kinerja, tidak signifikan (0,885, jauh di atas 0,05).

Efek *fully mediated variable* dari kepuasan kerja di Mitra Adi Jaya ini, berdasar analisis peneliti, pimpinan sangat memahami kondisi anggota-anggotanya. Peran yang dijalankan semata-mata untuk membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisme di antara rekan kerja dan anggota itu sendiri. Di samping itu, pimpinan senantiasa memotivasi anggota-anggotanya dengan cara mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dan tantangan kerja yang jelas, berusaha menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pimpinan senantiasa memberi perhatian khusus pada kebutuhan tiap anggota untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (mentor) bagi anggota-anggotanya. Pemimpin sangat

menghargai perbedaan-perbedaan individual dalam hal minat, kebutuhan, persepsi atas sesuatu. Inilah yang menjadi alasan, mengapa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja setiap anggota di Mitra Adi Jaya Ketika kepuasan kerja anggota meningkat, maka akan berdampak terhadap kinerja individu. Harapan selanjutnya bagi organisasi secara umum, manakala kinerja individu meningkat, dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu di Mitra Adi Jaya – Yogyakarta.
2. Kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu di Mitra Adi Jaya – Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Amarjit, G., Alan, B.F., Charul, S., & Ishaan, B. (2010). The relations of transformational leadership and empowerment with employees job satisfaction: A study among Indian restaurant employees. *Business and Academic Journal*, 18.
- Baron, Reuben, M., & Kenny, David. A. 1986. The moderator mediator variabel distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51, Vo. 6: 1173-1182.
- Bass. B. M, Avolio. B. J., Jung, D. I., & Berson. 2003. Predicting unit performance by assesing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88 (2): 207-218.
- Cavazotte, Flavia., Moreno, Valter., & Bernardo, Jane. 2013. Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. **BAR-Brazilian Administration Review**. Vol. 10 (4). Rio De Jenairo.
- Ghafoor, Azka., Qureshi, Tahir. Masood M., Khan, Aslam., & Hijazi, Syed Tahir. 2011. *African Journal of Business Management*. Vol .5(17): 7391-7403
- Gibson, James. L., Ivancevich, John. M., & Donelly Jr, James. H. Konopaske, Robert. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 13th Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Greenberg, Jerald., & Baron, Robert. A. 2010. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 10th Edition. Prentice Hall International, Inc.

- Handoko, Hani T., & Reksohadiprodjo, Sukanto. 1996. *Organisasi Perusahaan*. Edisi kedua Yogyakarta : BPFE
- Kovjanic, Snjezana., Schuh, Sebastian., & Jonas, Klaus. 2013. Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Volume 86, Issue 4: 543–555, December.
- Munir, Ros Intan Safinas., Rahman, Ramlee.A., Malik, Ariff Md. Ab., & Ma'amor, Hairunnisa. 2012. Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff . *Procedia-Social and Behavioral Science*. Vol. 65 (3), Desember.
- Robbins, Stephen. P. 2010. *Organizational Behavior*. 12th Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Singapore, Singapore: John Wiley & Sons. Inc.
- Siswanti, Yuni. 2005. Pengaruh Multidimensi Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar dalam Seting Perawat di Yogyakarta. "*EMPIRIKA*" Univ. Muhammadiyah Surakarta, Vol. 18 No.1 Juni.
- Siswanti, Yuni. 2005. Dukungan Organisasional dan Politik Organisasional Sebagai Prediktor Sikap Kerja, Stres Kerja, dan Perilaku Agresif. "*UTILITAS*", Univ. Muhammadiyah Yogyakarta, Vol. 13 No.2 Juli.
- Siswanti, Yuni. 2006. Pengaruh Pemeditasian Komitmen Organisasional dalam Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan *Intent to Leave*: Studi Pada Rumah Sakit di Yogyakarta. "*Benefit*" UMS Surakarta, Vol. 10, No.2, Desember.
- Siswanti, Yuni., & Muafi. 2008. Turnover intention: faktor-faktor yang mempengaruhi. *Manajemen Usahawan Indonesia*,. No. 03/TH XXXVII, Jakarta.
- Siswanti, Yuni. 2008. *Meraih kepemimpinan Manajerial yang 'Smart'*. Wimaya Press. UPN "Veteran" Yogyakarta.
- Siswanti, Yuni., & Muafi. 2008. *Turnover intention*: factor-faktor yang mempengaruhi
- Yuni, Siswanti. 2009. *Pengaruh dukungan organisasional, sikap, dan leader-member exchange pada masyarakat Industri Rumah Tangga terhadap kesiapan untuk berubah*. Dipresentasikan dalam Seminar Nasional V, UTY. Agustus. Yogyakarta.
- Siswanti, Yuni. 2009. *Pengaruh nilai-nilai dan sikap, iklim kerja, dukungan organisasional, dan leader-member exchange pada masyarakat industri rumah tangga terhadap kesiapan individu untuk berubah*. Prosiding Semnas V, UTY, 18 Juli, Yogyakarta.