

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Individual Karyawan dalam Organisasi Perusahaan Industri Telekomunikasi

Dadi Komardi

Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Riau

Abstract: This study is held in attempt to observe and present how far influence of leadership that assumed can meet high performance as well as control competition level and strong challenge namely Transformational and Transactional Leadership as well as work motivation through performance and employee satisfaction on implementation structure in organization that has globalization market, fast development and high competition. The result study shows that : (1) Transformational leadership can provide significant influence and positive through work motivation, (2) while transformational relevant leadership with performance has non significant influence, (3) Transactional leadership through work motivation and individual can influence individual performance, (4) work motivation can influence work individually, as well as (5) employee performance relationship with satisfaction have significant influence and positive.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, work motivation, employee performance, and working satisfaction

Industri Telekomunikasi menurut Hermawan Kartajaya dalam bukunya *On Becoming A Customer-Centric Company* (2004), merupakan salah satu bisnis yang saat ini mengalami pertumbuhan yang sangat cepat, *uncertain* dan *turbulen*, baik dari sisi teknologi, regulasi, pasar, maupun persaingan. Dari sisi teknologi, muncul fenomena konvergensi digital, yaitu bersatunya *computing*, multimedia digital dan teknologi telekomunikasi, sedangkan dari sisi *regulasi*, muncul tiga perubahan yang signifikan, yaitu gelombang privatisasi diberbagai negara, pembukaan pasar dan perubahan paradigma pengelolaan otoritas telekomunikasi dari pendekatan monopoli (*monopoli approach*) pada pendekatan pro-pasar (*market-based approach*), serta adanya institusi regulasi independen yang menjamin agar industri ini selalu berada dalam track kompetisi yang sehat dan fair.

Dari sisi lingkungan, persaingan telah terjadi *hypercompetition* akibat pembukaan pasar di industri ini yang ditandai dengan munculnya pemain-pemain baru dalam jumlah besar dengan strategi yang semakin canggih. Di samping itu, tren konvergensi digital juga telah memunculkan *latent competitor* yang seringkali sulit teridentifikasi oleh *incumbent operator* yang ada, mereka menjadi ancaman menakutkan bagi *incumbent operator* karena layanan mereka seringkali menjadi substitusi (*killer app*) yang berdampak *disruptive* kepada industri ini secara keseluruhan, sementara dari sisi pasar, pembongkaran monopoli dan pembukaan pasar juga telah memicu kecenderungan semakin meningkatnya *bargaining position* pelanggan di depan operator. Dengan kecenderungan ini tak bisa tidak, para operator harus semakin fokus kepada pelanggan dan harus mampu memberikan paket-paket solusi terhadap setiap persoalan mereka. Akibatnya, *customization* kemudian menjadi *new rule of the game* di industri ini yang menentukan kesuksesan setiap pemain.

Alamat Korespondensi:

Dadi Komardi, Kabid Sumber Air Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Riau Jl. Riau N0. 2 Pekanbaru Riau

Lingkungan yang kondusif bagi adanya pemberdayaan, diharapkan mendorong tumbuh suburnya para pemimpin di lingkungan Divre dan Datel, dan diharapkan mampu memainkan peran sebagai *future leader* Perusahaan. Pemberlakuan struktur organisasi Divre dan Datel, dimungkinkan sekali begitu banyak inisiatif yang diluncurkan para Kadivre dan Kandatel untuk mengembangkan bisnis perusahaan.

Model kepemimpinan dan manajemen pada organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk ini juga berubah mengikuti perubahan lingkungan bisnis dan visi-misi yang diambil. Perusahaan telah memperkenalkan model kepemimpinan baru yang mencakup empat prinsip yaitu; *Pertama, link & friendly*, yaitu menjaga hubungan perorangan dengan prinsip persamaan derajat tanpa ada batasan, blok, atau kelompok. *Kedua, Empowered & accountable*, pendelegasian dan bertanggung jawab terhadap setiap keputusan yang diambil. *Ketiga, Managing any Time, any where*, yaitu kepemimpinan yang mengelola unit dibawahnya hampir pada setiap saat, tidak terbatas pada saat dikantor. *Keempat, Serving to Customers, Peers and Partners*, pelayanan kepada pelanggan, rekan kerja, dan patner bisnis. Dan *kelima, Respect to Quality and Contribution*, penghargaan atas kualitas kerja dan kontribusi dari masing-masing personil di lingkungannya.

Permasalahan kepemimpinan yang dihadapi pada perusahaan industri telekomunikasi pada saat ini adalah pola kepemimpinan yang dipakai masih berlandaskan pendekatan perilaku (*Behaviour Theorism of Leadership*), untuk itu perlu dikembangkan dengan model kepemimpinan yang diharapkan mampu memenuhi harapan dan mengatasi tantangan terhadap tingginya tingkat persaingan, pertumbuhan yang sangat cepat, penuh dengan ketidakpastian dan turbulen, baik dari segi teknologi, regulasi maupun pasar.

Teori motivasi yang mempunyai relevansi yang kuat dengan fokus penelitian ini yang ada hubungannya dengan kinerja individual juga kepuasan adalah teori harapan yang dirumuskan oleh Viktor Vroom (1994), yang dibentuk berdasarkan konsep valensi, *instrumen-ally*, dan *expectancy*. Pentingnya teori pengharapan dalam meningkatkan kinerja individual melalui motivasi yang disampaikan oleh Villere dan Hartman (1990), yang membuktikan bahwa *instrumentally* adalah kemungkinan subjektif yang

menghubungkan kinerja dengan hasil, *Valence* menentukan kekuatan daya tarik penghargaan atau hasil tertentu dan *expectancy* adalah kemungkinan subjektif yang menggambarkan hubungan antara upaya kerja dengan kinerja.

Kinerja organisasi perusahaan tentunya bergantung dari kinerja individu-individu yang ada pada perusahaan tersebut. Permasalahan yang dihadapi adalah bagaimana meningkatkan kinerja individu karyawan untuk selalu siap dalam menghadapi ketatnya persaingan dalam bisnis ini, karena telah terjadinya perubahan yang sangat signifikan, terutama adanya gelombang privatisasi, pembukaan pasar dan paradigma pengelolaan yang pro pasar.

Dalam menghadapi persaingan ini, perlu melakukan perubahan dari pencapaian kinerja karyawan yang rendah menjadi pencapaian karyawan yang tinggi. Kinerja sangat erat kaitannya dengan faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari kemampuan dan motivasi, sedangkan faktor eksternal terdiri dari pimpinan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri.

Oatley dalam Armstrong dan Baron (2005), berpendapat bahwa kinerja tidak hanya mengenai apa yang dicapai seseorang, namun juga bagaimana yang bersangkutan mencapainya. Disamping itu, pendapat ini juga sejalan dengan pendapat Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1994) yang menyatakan bahwa kinerja individual sebaiknya diukur melalui keluaran dan kegiatan dalam menghasilkan keluaran tersebut.

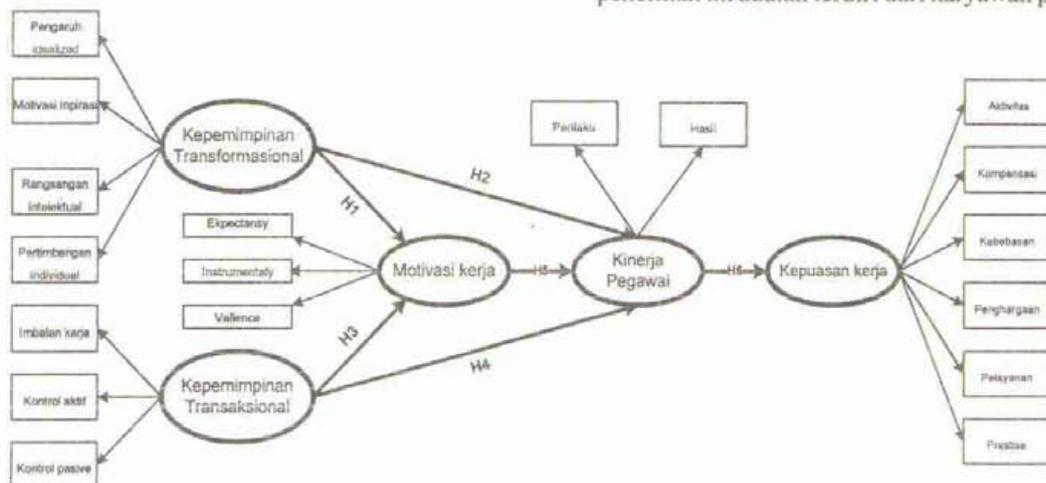
Model Porter dan Lawler dalam Fred Luthans (2005), memperbaiki dan memperluas model Vroom, mengenai hubungan antara kinerja dan kepuasan dihubungkan secara langsung. Motivasi, kepuasan, dan kinerja merupakan variabel yang terpisah, dan model ini secara jelas memperlihatkan model multivariabel yang dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan yang kompleks yang terjadi antara motivasi, kinerja dan kepuasan.

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

- Apakah kepemimpinan trans- formasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.
- Apakah kepemimpinan trans- formasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- Apakah kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.
- Apakah kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
- Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
- Apakah tingkat kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan perumusan masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual, maka dapat digambarkan model hipotesis penelitian seperti Gambar 1 dibawah ini:



Gambar 1 Model hipotesis

H1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja.

H2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

H3. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja.

H4. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

H5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

H6. Kinerja individual pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

METODE

Rancangan Penelitian

Pendekatan penelitian yang dipergunakan adalah dengan melakukan survei yang mengambil sampel dari

suatu populasi dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi sebagai instrumen pengambilan data.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, khususnya pada Kandatel Riau Daratan dan Kandatel Kepulauan Riau.

Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah terdiri dari karyawan pada kedua

datel dan ditetapkan secara proporsional dari *level manajerial* dan *level officer* serta pelaksana dari seluruh bagian, unit kerja, termasuk beberapa Cabang perusahaannya. Dengan jumlah populasi, sebanyak 610 orang dan sampel 150 orang.

Jenis dan Sumber Data

Dua jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara langsung dan melalui daftar pertanyaan (kuesioner). Sedangkan data sekunder didapatkan dari berbagai sumber, terutama data internal didapatkan dari Kandatel Riau daratan dan Kandatel Riau kepulauan, sedangkan data eksternal didapatkan dari berbagai buku-buku yang menjadi referensi utama perusahaan Telkom dan data-data pada internet.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilaksanakan melalui Kuesioner dan wawancara dan studi dokumentasi.

Analisis Data

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori (CFA), instrumen penelitian disebut valid unidimensional jika nilai GFI > 0,90 (Jorskog & Sorbom, 1996; Ferdinand, 2000) dan reliabel jika nilai *construct reliability* (r_c) > 0,70 (Ferdinand, 2000).

Teknik Analisis Data

Pengujian Hipotesis Penelitian dengan Analisis Model Structural Equation Modeling (SEM)

Pola pengaruh antar variabel yang akan diteliti merupakan hubungan sebab-akibat dari satu atau beberapa variabel independen kepada satu atau beberapa variabel dependen. Bentuk pengaruh sebab-akibat dalam penelitian ini menggunakan model yang tidak sederhana, yaitu: adanya variabel yang berperan ganda, sebagai variabel independen pada suatu kasus, namun menjadi variabel dependen pada kasus lain. Bentuk hubungan seperti ini membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan hubungan tersebut, yaitu Structural Equation Modeling (SEM), dari keluarga SEM, yang umum digunakan adalah program aplikasi *Linier Structural Relation (LISRE)* dan *Analyses of Moment Structures (AMOS)*. Salah satu dari kedua program aplikasi tersebut dipilih karena memiliki keunggulan terutama memudahkan analisis secara simultan, lebih ringkas dan efisien.

HASIL

Diskripsi Karakteristik Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan PT Telekomunikasi Tbk, yang berada pada Kandatel Riau Daratan dan Kandatel Riau kepulauan. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditetapkan secara proporsional dari level manajerial dan level officer serta pelaksana dari seluruh bagian, unit kerja, termasuk beberapa wilayah penyebaran

perusahaannya, dengan jumlah populasi sebanyak 610 orang, dihitung berdasarkan kriteria Slovin, diperoleh ukuran sampel sebesar 150, dalam analisis data dengan menggunakan piranti SEM amos 6. dibutuhkan ukuran sampel minimal 100 responden, dengan demikian jumlah sampel yang diambil telah mendapatkan dukungan pembenaran secara teoritis.

Responden terdiri dari level manajerial 70 orang dan *level officer* dan pelaksana 80 orang. Karakteristik responden diteliti berdasarkan; tingkat pendidikan yang terdiri dari tingkat diploma sampai S1 55,4%, tingkat SMK/SMA sampai SD 44,6%; Tingkat Band/ Golongan, Band I sampai dengan Band V yang sebagian besar level manajerial 40,0%, sedangkan Band VI dan VII yang merupakan *level officer* dan pelaksana 53,4%; Mayoritas responden umumnya laki-laki yaitu 89,34% sedangkan responden perempuan 10,66%; Usia responden berada pada usia produktif yaitu 83,33%, sedangkan sisanya hampir memasuki masa pensiun, sedangkan sebagian besar atau 74% masa kerja pegawai sudah diatas 16 tahun.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Dari uraian hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk masing-masing variabel yang diuji menunjukkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen bahwa seluruh variabel adalah valid, karena nilai GFI di atas 0,9, dan reliabel karena nilai *construct reliability* di atas 0,7.

Deskriptif variabel Penelitian

Penelitian ini menganalisa 5 variabel dengan 110 indikator pertanyaan hasil analisis deskriptif dan tanggapan 150 responden. Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari tabulasi skor jawaban responden. Analisis diskriptif dimensi-dimensi dari variabel kepemimpinan transformasional, yaitu dimensi *idealized influence*, *inspiration motivation*, *intelektual stimulation*, dan *individual consideration* dipersepsi dengan baik oleh responden dengan rata-rata skor diatas 4,00, untuk kepemimpinan transaksional dengan dimensi *contingent reward*, *management by exception-active*, dan *management by exception-passive* dipersepsi dengan baik oleh responden, yaitu dengan rata-rata skor diatas 4,00, kecuali *management by exception-passive*, direspon dengan rata-rata skor

dibawah 4,00. Untuk variabel motivasi kerja dengan *expectancy*, *instrumentally*, dan *valence*, sebagai dimensi, persepsi responden terhadap dimensi-dimensi tersebut dinilai baik dengan nilai rata-rata skore di atas 4,00, dan persepsi responden terhadap dimensi-dimensi variabel kinerja yang terdiri dari perilaku kerja dan hasil kerja, juga direspon dengan baik dengan rata-rata skore di atas 4,00, sedangkan pada variabel kepuasan kerja karyawan dengan dimensi aktivitas, kompensasi, kebebasan, penghargaan, pelayanan, dan prestise, dipersepsi oleh responden secara baik, hal ini ditunjukkan dengan rata-rata skore di atas 4,00.

Hasil Pengujian Asumsi SEM

Uji Normalitas dan Uji Linieritas

Uji normalitas adalah untuk mengetahui tentang distribusi suatu data, apakah distribusi suatu data mengikuti atau mendekati normal atau tidak, tetapi berdasarkan dalil limit pusat jika sampel semakin besar maka statistik akan berdistribusi normal, Solimun (2002). Dengan besar sampel $n = 150$, maka data pada studi disertasi ini dipandang sudah memenuhi dalil limit pusat, sehingga asumsi normalitas data tidak bersifat kritis dan dapat diabaikan. Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode *Curve Fit*, dihitung dengan bantuan *software* SPSS, menunjukkan semua hubungan antar variabel dalam model linear.

Hasil Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis

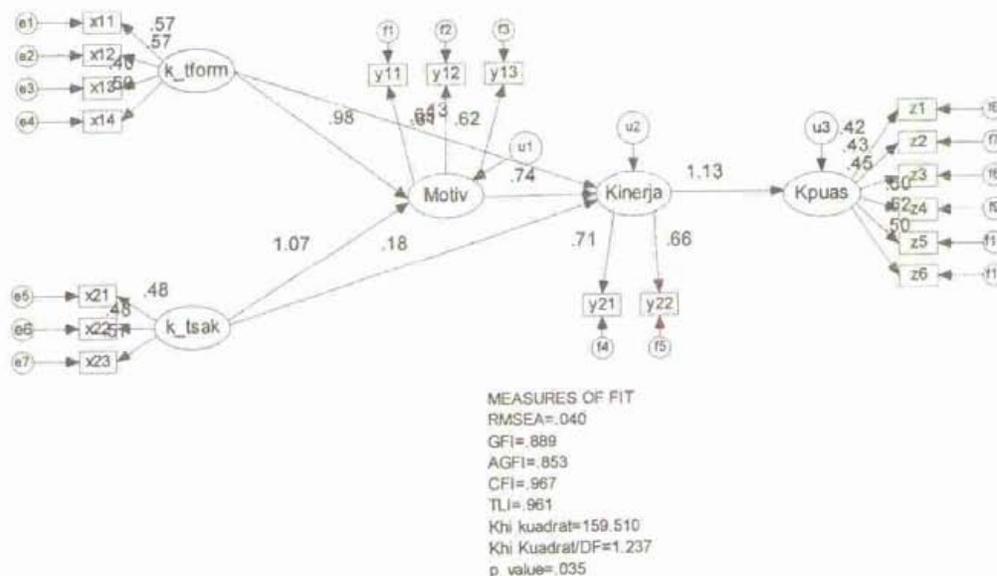
Uji Model

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik, hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 2 di bawah ini, dan secara rinci dapat disampaikan sebagaimana Gambar 2.

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* berdasarkan analisis, dapat disimpulkan bahwa dari ketujuh kriteria tersebut, sebagian besar menunjukkan model baik dan mendekati baik, terutama dilihat dari CMIN/DF dan RMSEA, di mana nilai CMIN/DF 1,237 lebih kecil dari 2.00 sesuai dengan yang dipersyaratkan, dan nilai RMSEA sebesar 0,040 lebih kecil dari 0,08, sesuai dengan nilai yang dipersyaratkan. Didasarkan oleh hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut cocok untuk digunakan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (t test) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis SEM. Hasil analisis pengujian hipotesis pada masing-masing jalur pengaruh berdasarkan hasil analisis SEM tersebut secara singkat kami sajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung seperti tersebut pada Tabel 1.



Gambar 2 Hasil Analisis SEM

Tabel 1 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Antar Variabel

No	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Motivasi Kerja (Y ₁)	0,984	***	Signifikan
2	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kinerja Pegawai (Y ₂)	0,130	0,067	Tidak Signifikan
3	Kepemimpinan Transaksional (X ₂)	Motivasi Kerja (Y ₁)	1,075	***	Signifikan
4	Kepemimpinan Transaksional (X ₂)	Kinerja Pegawai (Y ₂)	0,182	0,007	Signifikan
5	Motivasi Kerja (Y ₁)	Kinerja Pegawai (Y ₂)	0,742	***	Signifikan
6	Kinerja Pegawai (Y ₂)	Kepuasan Kerja (Z)	1,127	***	Signifikan

(Sumber: Hasil olahan (2008))

Keterangan: *** = p < 0,001

Berdasarkan Tabel 1 di atas dari hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel dan diagram jalur hasil pengujian terdapat 5 hubungan variabel berpengaruh secara signifikan, dan 1 hubungan antar variabel berpengaruh tidak signifikan sebagai berikut:

Hipotesis yang diterima:

- H1 : kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja
 H3 : kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja
 H4 : kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai
 H5 : motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai
 H6 : kinerja pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis yang ditolak yaitu:

- H2 : kepemimpinan transformasional berpengaruh non signifikan terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Trans-formasional terhadap Motivasi Kerja

Sesuai hasil uji persamaan struktural terhadap salah satu model penelitian dan berdasarkan Hasil

Pengujian Hipotesis Pengaruh Antar Variabel bahwa ternyata kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan *Grand* Teori kepemimpinan transformasional dari Bass (1985) bahwa, kepemimpinan transformasional suatu model kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong *extra effort followers* untuk mencapai *expected performance*. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan atau diekspektasikan. Juga sejalan dengan pemikiran Conger (1991), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah orang biasa untuk melakukan hal-hal yang luar biasa, legitimasi *power* pribadi melibatkan hubungan khusus di antara mereka dengan dasar kepercayaan, penghargaan, dan pengakuan kompetensi. Karena itu, kepemimpinan transformasional, selain berperan sebagai *visioner, motivator, coach*, dan mentor juga sebagai orang bijak yang tegas dan berwibawa.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil uji persamaan struktural hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja berdasarkan

Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Antar Variabel kepemimpinan transformasional membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh non signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan. Hasil temuan tersebut dapat dipahami bahwa sebenarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individual tidak selalu menunjukkan gejala atau pembuktian yang sama. Dari studi-studi yang terdahulu telah dilakukan tersebut ternyata terdapat beberapa pembuktian yang berbeda-beda. Tidak berpengaruhnya konsep kepemimpinan transformasional atasan terhadap kinerja responden tidak harus dipahami hanya dalam konteks kekurangan atau kelemahan bawahan. Mencerminkan keberadaan perilaku atau model kepemimpinan transformasional tidak ada jaminan bahwa secara otomatis pengaruh atasan terhadap bawahan akan terwujud. Hal ini mengingatkan bahwa kepemimpinan baru akan efektif apabila didukung berbagai perilaku kompeten, termasuk berorientasi pada hasil, mampu mengelola kinerja, berprakarsa, perhatian pada komunikasi, memberdayakan dan mengembangkan bawahan, membangun komitmen organisasi, dan menetapkan fokus.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dengan Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Hasil temuan ini sejalan dengan pemikiran Burns (1978), dan Bass (1985), bahwa kepemimpinan transaksional didefinisikan suatu model pimpinan yang memandu atau memotivasi bawahan kearah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional digambarkan oleh Burns (1978), sebagai pemotivasian pengikut, utamanya melalui perubahan berdasarkan *contingent reward*. Pada prinsipnya kepemimpinan transaksional merupakan 'usaha memotivasi' bawahan dengan cara mempertukarkan imbalan dengan unjuk kerja bawahan, dan mengindikasikan bahwa pemimpin

transaksional menekankan pertukaran yang bernilai ekonomis dan jangka pendek. Sedangkan pendapat Bass (1985), di mana kepemimpinan transaksional tidak hanya menekankan pada pertukaran imbalan yang dibutuhkan, tetapi juga klarifikasi peran dan cara-cara bawahan menyelesaikan tugas. Proses transaksi antara pemimpin dan bawahan diarahkan untuk memotivasi bawahan agar menghasilkan unjuk kerja yang memuaskan.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Pegawai

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan pemikiran Burns dalam Bass (1985), hubungan pertukaran pada kepemimpinan transaksional, yaitu pemimpin menawarkan pekerjaan dan imbalan sementara bawahan menawarkan unjuk kerja yang diharapkan pemimpin. Dalam hal ini terbentuk transaksi, di mana atasan menawarkan imbalan abstrak (kepercayaan, komitmen dan respek), dan imbalan nyata. Ini dapat diartikan bersifat imbal jasa atau balas jasa. Proses transaksi antara pemimpin dan bawahan diarahkan agar menghasilkan unjuk kerja yang memuaskan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang telah dijelaskan terdahulu, yaitu teori pengharapan, pegawai akan termotivasi untuk berupaya dengan baik apabila percaya bahwa kerja baiknya akan membuahkan penilaian yang baik pula atas kinerjanya (indikator upaya-kinerja atau *expectancy*), yang kemudian akan diikuti dengan penghargaan dari organisasinya, baik secara materiel, seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, maupun secara non-materiel seperti pujian dan pengakuan (indikator kinerja-hasil atau *instrumentality*). Selanjutnya, penghargaan ini akan memuaskan tujuan individual dari pegawai yang bersangkutan (indikator harkat atau *valence*) karena sesuai dengan yang diharapkan, Vroom (1994).

Pengaruh Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan karyawan. Temuan ini mendukung dan memperkuat pemikiran Porter dan Lawler (1985), bahwa hubungan antara kinerja dengan kepuasan ditentukan oleh bagaimana penghargaan dinilai, dimana penghargaan merupakan salah satu dari dimensi variabel kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kepemimpinan Transformasional yang mempengaruhi Motivasi kerja

Kepemimpinan transformasional dari atasan mempengaruhi secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja para pegawai. Temuan bahwa kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi motivasi kerja pada individu pegawai pada perusahaan industri telekomunikasi ini, sesuai dengan respon pegawai terhadap kepemimpinan transformasional, seperti pengaruh teridealkan, motivasi terinspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual dipersepsi dengan sangat baik, begitu pula dengan persepsi pegawai terhadap dimensi variabel motivasi kerja, yaitu usaha-kinerja, kinerja-hasil, dan harkat direspon dengan sangat baik.

Kepemimpinan Transformasional yang tidak mempengaruhi Kinerja individu pegawai

Kepemimpinan transformasional dari atasan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja individu pegawai. Para pemimpin pada berbagai level di perusahaan ini belum menimbulkan pengaruh terhadap peningkatan kinerja individu karyawan dengan baik.

Kepemimpinan Transaksional yang mempengaruhi Motivasi kerja

Kepemimpinan transaksional dari atasan mempengaruhi secara signifikan motivasi kerja para pegawai.

Disimpulkan bahwa para pemimpin pada berbagai level di perusahaan ini sudah memotivasi karyawan dengan baik, walaupun model pemotivasian yang ada, belum sepenuhnya memadai untuk perusahaan yang mengglobal ini, disamping itu dukungan dari pimpinan dalam memotivasi bawahan untuk mencapai unjuk kerja yang tinggi telah dilakukan.

Kepemimpinan Transaksional yang mempengaruhi Kinerja individu pegawai

Kepemimpinan transaksional dari atasan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja para pegawai. Berbeda dengan yang terjadi pada variabel kepemimpinan transformasional yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Pimpinan pada perusahaan ini sudah melakukan penyesuaian atau sudah melakukan pertukaran imbalan dan kesesuaian tujuan dengan pegawai, para pegawai sudah mendapatkan imbalan yang wajar dari atasan, walaupun secara kualitas belum sesuai dengan yang diekspektasikan.

Motivasi kerja yang mempengaruhi Kinerja Individual

Motivasi kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja para pegawai, Disimpulkan bahwa para pemimpin pada berbagai level di perusahaan ini telah meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam rangka peningkatan kinerja individu karyawan dengan baik. Pegawai sudah termotivasi dengan berupaya sungguh-sungguh karena hasil unjuk kerjanya dinilai dengan baik, dan kerjanya telah dihargai dengan hasil yang memuaskan, serta selanjutnya penghargaannya telah memuaskan tujuan individu dari pegawai itu sendiri.

Kinerja Individual yang mempengaruhi Kepuasan kerja

Kinerja pegawai mempengaruhi secara signifikan tingkat kepuasan para pegawai. Kinerja para pegawai telah dihargai dengan penghargaan yang telah memuaskan tujuan individu dari pegawai itu, karena aktivitasnya, kompensasi, kebebasan, penghargaan, pelayanan, dan *prestise* para pegawai diberikan atau didukung oleh atasan.

Saran

Rekomendasi kebijakan antara lain;

Peningkatan kapasitas kepemimpinan disemua level untuk lebih bisa mendorong terhadap peningkatan kinerja pegawai secara langsung, di samping itu, perilaku kerja dan unjuk kerja para pegawai juga mesti selalu dievaluasi dan diusahakan untuk terus ditingkatkan.

Hubungan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap motivasi dari hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan, hal ini sesuai dengan teori-teori yang telah dikaji, baik kajian teori kepemimpinan maupun kajian teori motivasi kerja, untuk itu para pemimpin di semua level telah mengeksekusi dengan baik model kepemimpinan yang telah dirancang oleh para petinggi perusahaan tersebut, hal ini perlu dipertahankan, kalau perlu diperkuat.

Pimpinan pada semua level pada perusahaan ini, perlu terus mempertahankan dan meningkatkan daya dorong untuk mengekstraksi *effort* atau memotivasi para pegawai untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan, sehingga secara implementasi perlu ditingkatkan, karena hal ini akan lebih meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi perusahaan tersebut.

Peningkatan level kepemimpinan, merupakan faktor penting dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai, meningkatkan kinerja para pegawai, maupun meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, dan Baron. 2005. Chartered Institut of Personal and Development, House. *Managing Performance; Performance Management in Action*, London.
- Avolio, B.J., and Bass, B.M. 2002. *Manual for the Multifaktor Leadership Questionare (from 5X)*, Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Perfomance Beyond Expectation*. New York: Free press.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, A.J., and R.N. Kanungo. 1994. *Charismatic Leadershipin Organization: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement*, Journal of Organizational Behaviour.
- Ferdinand, A. 2000. *Struktural Equation Modeling dalam penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hermawan, K., and Yuswohady, D.M. 2004. *On Becoming A Customer-Centric Company*, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Joreskog, K., and D. Sorbom. 1995. *LISREL 8: Structurel Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Second printing, Scientific Software International, Inc. Chicago.
- Joreskog, K., and D. Sorbom. 1996. *LISREL 8: User's Reference Guide*. Second Edition. Scientific Software International, Inc. Chicago.
- Luthans, F. 2005. *Organization Behaviour*. Tenth Edition. McGraw-Hill Companies.
- Lyman, W.P., Edward, E., Lawler, III, dan J.R. Hackman. 1975. *Behaviour in Organizations*. McGraw-Hill, New York.
- Schemerthorn, Jr, Hunt, Jhon, R., and Osborn, Ricahrdn, 1994. *Managing organizational Behaviour. USA*, John Willey & Sons, Inc.
- Solimun, M.S. 2002. *Multivariate Analysis. Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos, Aplkasi di Manajemen, Ekonomi pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Solimun, M.S. 2004. *Pemodelan Statistika: Structural Equation Modelling (SEM) Aplikasi Amos*, Diklat pada Universitas Riau, Pekanbaru.
- Victor, V. 1964. dikutip oleh Robbins Stephen, P. 2001. *Organizational Behaviour*, Up Saddle river, New Yesrey prentic Hall.
- Vilere, M.F., and Hartman, S.J. 1990. *The Key to Motivation is in Process;an Examination of Practical implications of Expectansy theory*. Leadership Organizational DevelopmentJournal.