

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 Organizational and National Boundaries?* *Journal American Psychologist*, 52: 130-139.
- Bass, B.M., *From Transactional to Transformational leadership: Learning to Share the Vision*, dari steers, Richard M., Porter, Lyman W. Bigley, Gregory A., *Motivation and Leadership at Work*, McGraw Hill, Sixth edition, Singapore, 1996.
- Bass, B.M., *Transformational leadership: Industry, Military and Education Impact*, Lawrence Erlbaum associates Publishers. London, 1999.
- Berry, L.M. and Houston, J.P. 1993. *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill International.
- Dessler, G., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh. Penerbit PT. Indeks.
- Howell, J.M., and Hall-Merenda, K.E. 1999. The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5): 395-401.
- Keller, R.T. 1992. *Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*. *Journal of Management*, 18 (3): 489-50.
- Komardi, Dadi, 2009. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja dan Kepuasan Individual Karyawan Dalam Organisasi Perusahaan Industri Telekomunikasi.
- Luthans, 2006. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, 2004. *Jurnal Pengaruh Role Stress Terhadap Hubungan Tindakan Supervisi dan Kepuasan Kerja Auditor Pemula di KAP Jakarta*. Trisakti School Of Management.

- Nurrachmat, Sidiq., dan Wahyuddin, 2007. Peran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komunikasi, Internal dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja di PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar.
- Pawar, B.S., and Eastman, K.K., 1997. The Nature and Implication of Contextual Influences on Transactional Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1): 80-109.
- 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 Meraih Keunggulan Kompetitif. Penerbit Ekonisia.
- Robbins, P.Stephen., and Judge, A.Timothy, 2008. *Organizational behavior*.
- Sedarmayanti, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Penerbit PT. Refika Aditama.
- Sembiring, Tenang, 2010. Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Prestasi Kerja pada PT. Jamsostek (persero) Kantor Wilayah VIII.
- Setiawati Caroline, 2009. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin.
- Siagian, Sondang, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia
Penerbit Bina Aksara, Jakarta.
- Sopiah, Dr. MM. M.P.d., 2008. Perilaku Organisasional. Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Subroto, Budiarto, dan Andira, 2008. Pengaruh Prilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan.
- Umar, H., 2005. Riset Sumber Daya manusia Dalam Organisasi. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wangsadjaja, 2006. Kepuasan kerja terhadap komitmen.

Wibowo , Prof. Dr. SE.M.Phil., 2007. Manajemen Kinerja. PT. Raja
Grafindo Persada.

DAFTAR KUESIONER

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TELKOM DIVRE VII MAKASSAR

OLEH :

NURMADHANI FITRI SUYUTHI

P 1700 208 019

PENGANTAR

Penelitian ini berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Divre VII Makassar*".

Jawaban pertanyaan dalam kuisisioner ini tidak berhubungan dengan benar atau salah, oleh karena itu harapan saya kepada Bapak/Ibu agar dalam menjawab pertanyaan dengan apa adanya sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian penelitian ini. Atas bantuan Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

PENELITI

Petunjuk Pengisian

1. Pilihlah pernyataan sesuai pendapat Bapak/Ibu.
2. Pilihlah jawaban dengan memberi tanda silang (v) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu. Adapun makna tanda tersebut adalah:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

IDENTITAS RESPONDEN

1	Jenis kelamin	
2	Lama Bekerja	
3	Pendidikan Terakhir(SLTA,D3,S1,S2)	
4	Usia	

Daftar Pertanyaan**1. Kepemimpinan Transformasional****a. Kharisma**

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan memberi kepercayaan pada saya dalam bekerja					
2.	Pimpinan membuat saya merasa bangga menjadi rekan kerjanya					

b. Inspirasi

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan selalu memotivasi saya dalam Bekerja					
2.	Pimpinan mampu menciptakan semangat saya dalam bekerja					

c. Stimulasi Intelektual

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan mendorong saya untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas					

2.	Ide-ide pimpinan menjadikan saya memikirkan kembali beberapa ide saya, yang saya pikir sudah sempurna					
3.	Pimpinan menghendaki saya menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah					

d. Perhatian Individual

No.	Pernyataan					
1.	Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada saya					
2.	Pimpinan memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik					

2. Kepemimpinan Transaksional

a. Imbalan Tergantung

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS1.
1.	Pimpinan saya memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan					
2.	Pimpinan saya sering memberi perintah kepada saya untuk melakukan pekerjaan					
3.	Pimpinan saya selalu menjanjikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik					

b. Manajemen Pengecualian

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan saya membatasi ruang gerak saya dalam bekerja					
2.	Pimpinan saya selalu memantau					

	kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja					
3.	Pimpinan saya melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan					

3. Kepuasan Kerja Karyawan

a. Pekerjaan

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pekerjaan yang saya terima di perusahaan ini cukup menarik					
2.	Pekerjaan yang saya terima di perusahaan ini sesuai dengan kemampuan saya					

b. Imbalan

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Gaji yang saya terima di perusahaan ini sesuai dengan beban kerja yang saya lakukan					
2.	Gaji yang saya terima di perusahaan ini seimbang dengan karyawan lain dengan beban kerja yang sama					

c. Kesempatan Promosi

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Perusahaan tempat saya bekerja memberi kesempatan yang luas bagi karyawan yang ingin maju dalam karir					
2.	Keputusan perusahaan dalam promosi karyawan ditangani secara adil					

d. Supervise

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Atasan saya selalu memotivasi saya untuk bekerja lebih baik					
2.	Pengawasan dari atasan bagi saya merupakan hal yang sangat diperlukan					

c. Rekan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Hubungan saya dengan rekan-rekan kerja dalam perusahaan ini dapat dikatakan baik					
2.	Di antara sesama karyawan di perusahaan ini ada saling keterbukaan dan kerjasama					

4. Kinerja

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pelaksanaan tugas pekerjaan yang menjadi beban tanggungjawab bisa mencapai sasaran pelayanan kepada karyawan					
2.	Dapat mencapai sasaran pelayanan prima kepada pelanggan					
3.	Pelaksanaan tugas sudah sesuai dengan mutu pelayanan yang diinginkan					

HASIL ANALISIS DENGAN MENGGUNAKAN SPSS VERSI 17

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Wanita	37	59,7	59,7	59,7
	Pria	25	40,3	40,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 35 thn	1	1,6	1,6	1,6
	36 - 40 thn	1	1,6	1,6	3,2
	41 - 45 thn	6	9,7	9,7	12,9
	46 - 50 thn	38	61,3	61,3	74,2
	51 - 55 thn	14	22,6	22,6	96,8
	> 55 thn	2	3,2	3,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	28	45,2	45,2	45,2
	Diploma (D1 - D3)	11	17,7	17,7	62,9
	S1	21	33,9	33,9	96,8
	S2	2	3,2	3,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 5 thn	1	1,6	1,6	1,6
	6 - 15 thn	4	6,5	6,5	8,1
	16 - 20 thn	2	3,2	3,2	11,3
	21 - 25 thn	26	41,9	41,9	53,2
	26 - 30 thn	25	40,3	40,3	93,5
	31 - 35 thn	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Frequency Table

X1-1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4,8	4,8	4,8
	Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
	Setuju	36	58,1	58,1	66,1
	Sangat Setuju	21	33,9	33,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X1-2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3,2	3,2	3,2
	Tidak Setuju	1	1,6	1,6	4,8
	Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
	Setuju	37	59,7	59,7	66,1
	Sangat Setuju	21	33,9	33,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X1-3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
	Setuju	36	58,1	58,1	66,1
	Sangat Setuju	21	33,9	33,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X1-4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
	Setuju	36	58,1	58,1	64,5
	Sangat Setuju	22	35,5	35,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X1-5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
	Setuju	37	59,7	59,7	67,7
	Sangat Setuju	20	32,3	32,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X1-6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
	Setuju	36	58,1	58,1	64,5
	Sangat Setuju	22	35,5	35,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X1-7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4,8	4,8	4,8
	Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
	Setuju	41	66,1	66,1	74,2
	Sangat Setuju	16	25,8	25,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X1-8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
	Setuju	35	56,5	56,5	62,9
	Sangat Setuju	23	37,1	37,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X1-9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
	Setuju	37	59,7	59,7	67,7
	Sangat Setuju	20	32,3	32,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X2-1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4,8	4,8	4,8
	Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
	Setuju	47	75,8	75,8	83,9
	Sangat Setuju	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X2-2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	3	4,8	4,8	9,7
	Setuju	42	67,7	67,7	77,4
	Sangat Setuju	14	22,6	22,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

X2-3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	4,8	4,8	4,8
Kurang Setuju	3	4,8	4,8	9,7
Setuju	39	62,9	62,9	72,6
Sangat Setuju	17	27,4	27,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

X2-4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
Setuju	39	62,9	62,9	69,4
Sangat Setuju	19	30,6	30,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

X2-5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
Setuju	36	58,1	58,1	64,5
Sangat Setuju	22	35,5	35,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

X2-6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
Setuju	37	59,7	59,7	66,1
Sangat Setuju	21	33,9	33,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Y1-1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	4,8	4,8	4,8
Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
Setuju	36	58,1	58,1	66,1
Sangat Setuju	21	33,9	33,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Y1-2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	3,2	3,2	3,2
Tidak Setuju	1	1,6	1,6	4,8
Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
Setuju	37	59,7	59,7	66,1
Sangat Setuju	21	33,9	33,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Y1-3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
Setuju	37	59,7	59,7	67,7
Sangat Setuju	20	32,3	32,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Y1-4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
Setuju	35	56,5	56,5	62,9
Sangat Setuju	23	37,1	37,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Y1-5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
	Setuju	38	61,3	61,3	69,4
	Sangat Setuju	19	30,6	30,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Y1-6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
	Setuju	35	56,5	56,5	62,9
	Sangat Setuju	23	37,1	37,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Y1-7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4,8	4,8	4,8
	Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
	Setuju	44	71,0	71,0	79,0
	Sangat Setuju	13	21,0	21,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Y1-8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
	Setuju	47	75,8	75,8	82,3
	Sangat Setuju	11	17,7	17,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Y1-9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3,2	3,2	3,2
	Tidak Setuju	1	1,6	1,6	4,8
	Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
	Setuju	42	67,7	67,7	74,2
	Sangat Setuju	16	25,8	25,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Y1-10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
	Setuju	38	61,3	61,3	69,4
	Sangat Setuju	19	30,6	30,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Y2-1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4,8	4,8	4,8
	Kurang Setuju	2	3,2	3,2	8,1
	Setuju	26	41,9	41,9	50,0
	Sangat Setuju	31	50,0	50,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Y2-2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,6	1,6	1,6
	Tidak Setuju	2	3,2	3,2	4,8
	Kurang Setuju	1	1,6	1,6	6,5
	Setuju	26	41,9	41,9	48,4
	Sangat Setuju	32	51,6	51,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Y2-3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	4,8	4,8	4,8
Setuju	39	62,9	62,9	67,7
Sangat Setuju	20	32,3	32,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Kepemimpinan Transformasional (X1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 14	1	1,6	1,6	1,6
15	1	1,6	1,6	3,2
17	1	1,6	1,6	4,8
27	1	1,6	1,6	6,5
31	1	1,6	1,6	8,1
37	4	6,5	6,5	14,5
38	11	17,7	17,7	32,3
39	21	33,9	33,9	66,1
40	10	16,1	16,1	82,3
41	9	14,5	14,5	96,8
42	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Kepemimpinan Transaksional (X2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 9	1	1,6	1,6	1,6
11	1	1,6	1,6	3,2
12	1	1,6	1,6	4,8
20	2	3,2	3,2	8,1
22	1	1,6	1,6	9,7
24	11	17,7	17,7	27,4
25	9	14,5	14,5	41,9
26	22	35,5	35,5	77,4
27	7	11,3	11,3	88,7
28	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Kepuasan Kerja (Y1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 16	1	1,6	1,6	1,6
17	2	3,2	3,2	4,8
31	1	1,6	1,6	6,5
36	1	1,6	1,6	8,1
41	6	9,7	9,7	17,7
42	11	17,7	17,7	35,5
43	16	25,8	25,8	61,3
44	15	24,2	24,2	85,5
45	6	9,7	9,7	95,2
46	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Kinerja (Y2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5	1	1,6	1,6	1,6
6	2	3,2	3,2	4,8
10	1	1,6	1,6	6,5
11	1	1,6	1,6	8,1
13	31	50,0	50,0	58,1
14	26	41,9	41,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,56	1	1,6	1,6	1,6
1,67	1	1,6	1,6	3,2
1,89	1	1,6	1,6	4,8
3,00	1	1,6	1,6	6,5
3,44	1	1,6	1,6	8,1
4,11	4	6,5	6,5	14,5
4,22	11	17,7	17,7	32,3
4,33	21	33,9	33,9	66,1
4,44	10	16,1	16,1	82,3
4,56	9	14,5	14,5	96,8
4,67	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,50	1	1,6	1,6	1,6
	1,83	1	1,6	1,6	3,2
	2,00	1	1,6	1,6	4,8
	3,33	2	3,2	3,2	8,1
	3,67	1	1,6	1,6	9,7
	4,00	11	17,7	17,7	27,4
	4,17	9	14,5	14,5	41,9
	4,33	22	35,5	35,5	77,4
	4,50	7	11,3	11,3	88,7
	4,67	7	11,3	11,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,60	1	1,6	1,6	1,6
	1,70	2	3,2	3,2	4,8
	3,10	1	1,6	1,6	6,5
	3,60	1	1,6	1,6	8,1
	4,10	6	9,7	9,7	17,7
	4,20	11	17,7	17,7	35,5
	4,30	16	25,8	25,8	61,3
	4,40	15	24,2	24,2	85,5
	4,50	6	9,7	9,7	95,2
	4,60	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,67	1	1,6	1,6	1,6
	2,00	2	3,2	3,2	4,8
	3,33	1	1,6	1,6	6,5
	3,67	1	1,6	1,6	8,1
	4,33	31	50,0	50,0	58,1
	4,67	26	41,9	41,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Correlations

Correlations

		X1-1	X1-2	X1-3	X1-4	X1-5	X1-6	X1-7	X1-8	X1-9	K Tr si
X1-1	Pearson Correlation	1	,477**	,616**	,524**	,627**	,640**	,567**	,572**	,598**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
X1-2	Pearson Correlation	,477**	1	,497**	,773**	,633**	,671**	,560**	,661**	,633**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
X1-3	Pearson Correlation	,616**	,497**	1	,464**	,719**	,491**	,740**	,562**	,639**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
X1-4	Pearson Correlation	,524**	,773**	,464**	1	,447**	,729**	,588**	,663**	,528**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
X1-5	Pearson Correlation	,627**	,633**	,719**	,447**	1	,501**	,598**	,627**	,730**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
X1-6	Pearson Correlation	,640**	,671**	,491**	,729**	,501**	1	,526**	,690**	,582**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
X1-7	Pearson Correlation	,567**	,560**	,740**	,588**	,598**	,526**	1	,579**	,659**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
X1-8	Pearson Correlation	,572**	,661**	,562**	,663**	,627**	,690**	,579**	1	,547**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
X1-9	Pearson Correlation	,598**	,633**	,639**	,528**	,730**	,582**	,659**	,547**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Pearson Correlation	,773**	,822**	,789**	,793**	,814**	,808**	,798**	,818**	,818**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	62	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1-1	4,21	,727	62
X1-2	4,19	,827	62
X1-3	4,19	,786	62
X1-4	4,23	,777	62
X1-5	4,18	,779	62
X1-6	4,23	,777	62
X1-7	4,13	,689	62
X1-8	4,24	,783	62
X1-9	4,18	,779	62

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37,77	30,997	5,568	9

Correlations

Correlations

		X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5	X2-6	Kepemimpinan Transaksional (X2)
X2-1	Pearson Correlation	1	,699**	,615**	,609**	,625**	,563**	,818**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
X2-2	Pearson Correlation	,699**	1	,603**	,794**	,570**	,691**	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
X2-3	Pearson Correlation	,615**	,603**	1	,473**	,746**	,487**	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
X2-4	Pearson Correlation	,609**	,794**	,473**	1	,515**	,777**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
X2-5	Pearson Correlation	,625**	,570**	,746**	,515**	1	,522**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
X2-6	Pearson Correlation	,563**	,691**	,487**	,777**	,522**	1	,821**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	62	62	62	62	62	62	62
Kepemimpinan Transaksional (X2)	Pearson Correlation	,818**	,879**	,788**	,845**	,804**	,821**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	62	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2-1	4,03	,626	62
X2-2	4,06	,744	62
X2-3	4,13	,713	62
X2-4	4,18	,758	62
X2-5	4,23	,777	62
X2-6	4,21	,771	62

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24,84	13,154	3,627	6

Correlations

Correlations

		Y1-1	Y1-2	Y1-3	Y1-4	Y1-5	Y1-6	Y1-7	Y1-8	Y1-9	Y1-10	Kepuasan Kerja (Y1)
Y1-1	Pearson Correlation	1	,449**	,627**	,514**	,639**	,629**	,579**	,569**	,528**	,668**	,770**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y1-2	Pearson Correlation	,449**	1	,455**	,813**	,592**	,687**	,572**	,646**	,868**	,464**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y1-3	Pearson Correlation	,627**	,455**	1	,439**	,742**	,520**	,704**	,565**	,472**	,959**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y1-4	Pearson Correlation	,514**	,813**	,439**	1	,450**	,732**	,564**	,526**	,749**	,423**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y1-5	Pearson Correlation	,639**	,592**	,742**	,450**	1	,477**	,649**	,571**	,560**	,725**	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y1-6	Pearson Correlation	,629**	,687**	,520**	,732**	,477**	1	,501**	,587**	,723**	,531**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y1-7	Pearson Correlation	,579**	,572**	,704**	,564**	,649**	,501**	1	,641**	,578**	,681**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y1-8	Pearson Correlation	,569**	,646**	,565**	,526**	,571**	,587**	,641**	1	,682**	,602**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y1-9	Pearson Correlation	,528**	,868**	,472**	,749**	,560**	,723**	,578**	,682**	1	,506**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y1-10	Pearson Correlation	,668**	,464**	,959**	,423**	,725**	,531**	,681**	,602**	,506**	1	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Kepuasan Kerja (Y1)	Pearson Correlation	,770**	,823**	,806**	,780**	,798**	,801**	,799**	,792**	,836**	,815**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	62	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1-1	4,21	,727	62
Y1-2	4,19	,827	62
Y1-3	4,18	,779	62
Y1-4	4,24	,783	62
Y1-5	4,16	,772	62
Y1-6	4,24	,783	62
Y1-7	4,08	,660	62
Y1-8	4,05	,688	62
Y1-9	4,11	,791	62
Y1-10	4,16	,772	62

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
41,63	37,024	6,085	10

Correlations

Correlations

		Y2-1	Y2-2	Y2-3	Kinerja (Y2)
Y2-1	Pearson Correlation	1	,470**	,426**	,799**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
	N	62	62	62	62
Y2-2	Pearson Correlation	,470**	1	,455**	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62
Y2-3	Pearson Correlation	,426**	,455**	1	,765**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
	N	62	62	62	62
Kinerja (Y2)	Pearson Correlation	,799**	,822**	,765**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	62	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,709	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2-1	4,37	,773	62
Y2-2	4,39	,817	62
Y2-3	4,23	,688	62

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,98	3,295	1,815	3

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4,1629	,60847	62
X1	4,1956	,61802	62
X2	4,1394	,60476	62

Correlations

		Y1	X1	X2
Pearson Correlation	Y1	1,000	,985	,958
	X1	,985	1,000	,936
	X2	,958	,936	1,000
Sig. (1-tailed)	Y1	.	,000	,000
	X1	,000	.	,000
	X2	,000	,000	.
N	Y1	62	62	62
	X1	62	62	62
	X2	62	62	62

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,991 ^a	,981	,980	,08505

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,158	2	11,079	1531,448	,000 ^a
	Residual	,427	59	,007		
	Total	22,585	61			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,007	,076		,098	,922
	X1	,708	,050	,719	14,133	,000
	X2	,286	,051	,284	5,591	,000

a. Dependent Variable: Y1

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2	4,3277	,60563	62
X1	4,1956	,61802	62
X2	4,1394	,60476	62
Y1	4,1629	,60847	62

Correlations

		Y2	X1	X2	Y1
Pearson Correlation	Y2	1,000	,979	,960	,985
	X1	,979	1,000	,936	,985
	X2	,960	,936	1,000	,958
	Y1	,985	,985	,958	1,000
Sig. (1-tailed)	Y2	.	,000	,000	,000
	X1	,000	.	,000	,000
	X2	,000	,000	.	,000
	Y1	,000	,000	,000	.
N	Y2	62	62	62	62
	X1	62	62	62	62
	X2	62	62	62	62
	Y1	62	62	62	62

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1, X2, X1 ^b	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,988 ^a	,977	,975	,09483

a. Predictors: (Constant), Y1, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,853	3	7,284	809,983	,000 ^a
	Residual	,522	58	,009		
	Total	22,374	61			

a. Predictors: (Constant), Y1, X2, X1

b. Dependent Variable: Y2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,195	,085		2,289	,026
	X1	,354	,117	,362	3,030	,004
	X2	,247	,071	,246	3,492	,001
	Y1	,391	,145	,392	2,691	,009

a. Dependent Variable: Y2

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PT. TELKOM DIVRE VII MAKASSAR**

Oleh : NURMADHANI FITRI SUYUTHI

MANAJEMEN KEUANGAN

ABSTRAK

NURMADHANI FITRI SUYUTHI. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TELKOM DIVRE VII MAKASSAR (dibimbing oleh Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA dan Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE.,M.Si)

Penelitian bertujuan untuk menguji (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Divre VII makassar. (2) Mengetahui pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divre VII makassar.

Penelitian ini menggunakan Metode penggunaan kuesioner (angket), dimaksudkan untuk mendapatkan data primer dari responden sebagai subjek penelitian mengenai variabel-variabel yang akan diukur, yaitu karyawan PT. Telkom Divree VII Makassar dengan teknik pengambilan sampel sampel jenuh dengan sampel sebanyak 62 karyawan. Penelitian ini menggunakan model analisis jalur.

Hasil menunjukkan bahwa : (1) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara individual terhadap kepuasan kerja adalah masing-masing memberi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan teruji dengan tingkat pengaruh yang sangat signifikan.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja dan Kepuasan kerja.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Era globalisasi yang diiringi pertumbuhan ekonomi teknologi menuntut dunia usaha mengantisipasi perkembangan pesat dengan munculnya berbagai perusahaan yang menciptakan berbagai jenis produk maupun jasa guna memenuhi kebutuhan. Perkembangan pesat dalam dunia usaha, pada satu sisi mencerminkan kesejahteraan masyarakat tetapi disisi lain perkembangan ini menyebabkan semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha. Perusahaan dewasa ini dihadapkan pada tuntutan untuk bekerja secara efisien, efektif dan tanggap baik dalam upaya mempertahankan pasar maupun untuk mengungguli persaingan.

Banyak praktisi dan ahli manajemen menekankan pentingnya peran manusia dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi/ perusahaan baik di sektor swasta maupun sektor publik karena kepemimpinan inilah faktor yang akan menentukan sukses tidaknya organisasi/perusahaan. Sumber daya manusia berperan sangat penting dalam lingkup organisasi/perusahaan sebab manusia merupakan salahsatu roda penggerak dari seluruh aktivitas organisasi/perusahaan.

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.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang Bisnis penyediaan layanan dan jaringan telekomunikasi (Full Network & Service Telecommunication Provider). PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) akan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran apabila mendapat dukungan sepenuhnya oleh karyawan sebagai salahsatu aset penting perusahaan. Selain itu, organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya tanpa peran kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sebagai sebuah fenomena kompleks memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan. Dengan demikian inti (core) dalam organisasi adalah unsur kepemimpinan yang ada didalamnya.

Burn (dalam Pawan dan Eastman, 1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat

penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Selanjutnya Burn (dalam Pavar dan Eastman, 1997; Keller, 1992) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn (dalam Pavar dan Eastman, 1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Melihat uraian diatas, maka terlihat 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. Berbagai model gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap iklim kerja perusahaan termasuk kompensasi. Pimpinan yang diharapkan oleh karyawan adalah pimpinan yang mampu memberikan kepuasan bagi karyawan.

B. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Divree VII Makassar?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Divre VII makassar?

BAB II. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian menggunakan kuesioner (angket), dimaksudkan untuk mendapatkan data primer dari responden sebagai subjek penelitian mengenai variabel-variabel yang akan diukur, yaitu karyawan PT. Telkom Divree VII Makassar. Penulis memilih karyawan sebagai responden karena merekalah yang berhubungan langsung dengan atasan (pimpinan) yang menjadi sasaran langsung dan merupakan inti dari perusahaan. Populasi adalah Karyawan PT. Telkom Divree 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 :

$Y_1 = \beta_{Y1X1} + \beta_{Y1X2} + \epsilon_1$ (1)
dan (2)
$Y_2 = \beta_{Y2X1} + \beta_{Y2X2} + \epsilon_2$	

Dimana :

Y_1 = Kepuasan Kerja

Y_2 = Kinerja

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = kepemimpinan Transaksional

ϵ = *Disturbance error* (faktor pengganggu residual)

BAB III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pembahasan Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pertama

1). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan hipotesis yang dikemukakan pada penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan demikian dapat teruji. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja adalah 98,1%. Artinya, bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Sedangkan sisanya sebesar 1,9% dijelaskan oleh variabel lainnya. Jika besarnya pengaruh ini diinterpretasikan berdasarkan ukuran kuatnya hubungan yang dikemukakan oleh Guilford, maka kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional ini pengaruhnya sangat signifikan.

2). Pengaruh kepemimpinan transformasional secara individual terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 51,84%. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Jika dilihat dari pola hubungannya, maka

pengaruhnya adalah positif. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi besaran kepuasan kerja karyawan. Dan besarnya pengaruh langsung ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional pengaruhnya cukup signifikan terhadap kepuasan kerja.

3). Pengaruh kepemimpinan transaksional secara individual terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung adalah sebesar 7,84%. Jika dilihat dari pola hubungan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja yang positif. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh pimpinan, semakin tinggi besaran kepuasan kerja karyawan. Interpretasi terhadap koefisien ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.

B. Pembahasan Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Kedua

1). Pengaruh mekanisme kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja

Hasil analisis menunjukkan hipotesis yang dikemukakan pada penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan demikian dapat teruji. Ini berarti kepemimpinan transformasional

dan kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja memberikan dampak secara bersama-sama terhadap kualitas laba. Adapun dampak kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 98,3%. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya, sebesar 1,7% dijelaskan oleh variabel lainnya. Jika besarnya dampak ini diinterpretasikan berdasarkan ukuran kuatnya hubungan, maka dampaknya secara bersama-sama kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja adalah sangat signifikan.

2). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

Hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah sebesar 28,09%. Jika dilihat dari pola hubungannya, maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah positif. Artinya semakin semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, maka kinerja karyawan semakin baik. Baiknya kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yang membaik. Interpretasi lemahnya pengaruh ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pengaruhnya sangat signifikan.

3). Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja

Hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan transaksional terhadap kinerja adalah sebesar 3,24%. Jika dilihat dari pola hubungannya, maka kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Artinya semakin baik kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh pimpinan, maka kinerja semakin baik. Baiknya kepemimpinan transaksional dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Interpretasi pengaruh langsung ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional pengaruhnya lemah.

4). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Hasil analisis menunjukkan besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 7,54%. Kepuasan kerja dapat menjadi salah satu komponen yang mampu menjelaskan perbaikan kinerja. Sedangkan dari pola hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diketahui adalah positif. Akan tetapi jika dilihat besarnya pengaruh kepuasan kerja ini terhadap kinerja karyawan, dapat dikatakan kuat. Artinya kepuasan kerja dianggap memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan hasil penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

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

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

Bertitik tolak pada hasil kesimpulan studi ini, dapat diberikan beberapa saran dengan maksud memberikan upaya terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Telkom Divre VII Makassar, bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan yang mungkin dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian, yang perlu dipertimbangkan cakupan penelitian ini dibatasi oleh ukuran sampel akan mempengaruhi hasil penelitian dan bahkan mungkin kurang dapat digeneralisasi. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya agar menggunakan populasi yang lebih besar melalui organisasi publik ataupun perusahaan jasa.

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 Organizational and National Boundaries?* *Journal American Psychologist*, 52: 130-139.
- Berry, L.M. 1998. *Psychology at Work*. New York: McGraw-Hill International.
- Berry, L.M. and Houston, J.P. 1993. *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill International.
- Dessler, G., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh. Penerbit PT. 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.
- Kenichi Ohmae, (2003). *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. McKinsey & Company, Inc.
- Keller, R.T. 1992. *Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*. *Journal of Management*, 18 (3): 489-50.
- Luthans,(1992). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, (2004). *Jurnal pengaruh Role Stress Terhadap Hubungan tindakan supervisi dan kepuasan kerja Auditor Pemula di KAP Jakarta*. Trisakti School Of Management.
- Nurrachmat, Sidiq., dan wahyuddin (2007). *Peran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komunikasi,*

Internal dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar.

- 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*, 22 (1): 80-109.
- 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 Meraih Keunggulan Kompetitif. Penerbit Ekonisia.
- Robbins, P.Stephen., and Judge, A.Timothy (2008). *Organizational behavior*
- Sedarmayanti, (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Penerbit PT. Refika Aditama.
- Setiawati Caroline, (2009). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin.
- 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.
- Siagian, Sondang, (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia.
Penerbit Bina Aksara, Jakarta.
- Sopiah, Dr. MM. M.P.d., (2008). Perilaku Organisasional. Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Umar, H.,(2005). Riset Sumber Daya manusia Dalam Organisasi.Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wangsadjaja, (2006). Kepuasan kerja terhadap komitmen.