

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA DI PT MALLOMO**

TESIS

MUHAMMAD SUBHAN KADIR

NIM : 4617104074



**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR**

2019

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Hubungan Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan
Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Kepuasan Kerja di PT. Mallomo

Nama : Muhammad Subhan Kadir

Nim : 4617104074

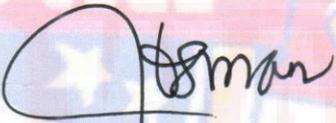
Program Studi : Manajemen

**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si.

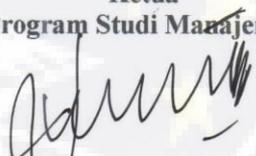

Dr. Firman Menne, SE., M.Si. Ak, CA

Mengetahui

**Direktur
Program Pascasarjana**

**Ketua
Program Studi Maaajemen**


Prof. Dr. Batara Surya, ST., M.Si.


Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si.

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari /tanggal : 07 Agustus 2021

Tesis atas nama : Muhammad Subhan Kadir

Nim : 4617104074

Telah Diterima oleh Panitia Ujian tesis program pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister pada program studi Manajemen.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si. (.....)

Sekretaris : Dr. Firman Menne, SE., M.Si. Ak, CA. (.....)

Anggota Penguji : 1. Prof. Dr. Oesman Lewangka, MA (.....)

2. Dr. Lukman S., S.Si., S.Psi., SE., MM. (.....)

Makassar, 07 Agustus 2021

Direktur,



Prof. Dr. H. Batara Surya, S.T., M.Si
NIDN: 0913017402

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya menyatakan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademi disuatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan dalam pustaka.

Makassar 29 Februari 2020



MUHAMMAD SUBHAN KADIR

UNIVERSITY
BOSOWA

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di PT. Mallomo”**.

Tesis ini merupakan tugas akhir guna memperoleh gelar Magister pada Prodi Magister Manajemen Universitas Bosowa Makassar.

Penulis menyadari dengan sepenuh hati bahwa untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini telah melalui berbagai halangan dan rintangan olehnya itu pada kesempatan ini penulis ingin menghanturkan ucapan terima kasih kepada Orang tua tercinta Ayahanda dan ibunda yang tak henti-hentinya memberikan kasih sayang, kepercayaan, support yang diberikan selama ini dan motivasi yang tak pernah putus, memberikan saran, dorongan hingga selesainya Tesis ini. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Bosowa Makassar Prof. Dr. Ir. Muhammad Saleh Pallu, M.Eng.
2. Bapak Prof. Dr. Batara Surya, ST., M.Si. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.
3. Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Pascasarjana universitas Bosowa.

4. Dosen pembimbing I bapak Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si. dan Bapak Dr. Firman Menne, SE., M.Si. Ak, CA. selaku pembimbing II yang tak henti-hentinya memberikan masukan dan pengarahan berupa pemikiran-pemikiran dan dorongan hingga selesainya Tesis ini.

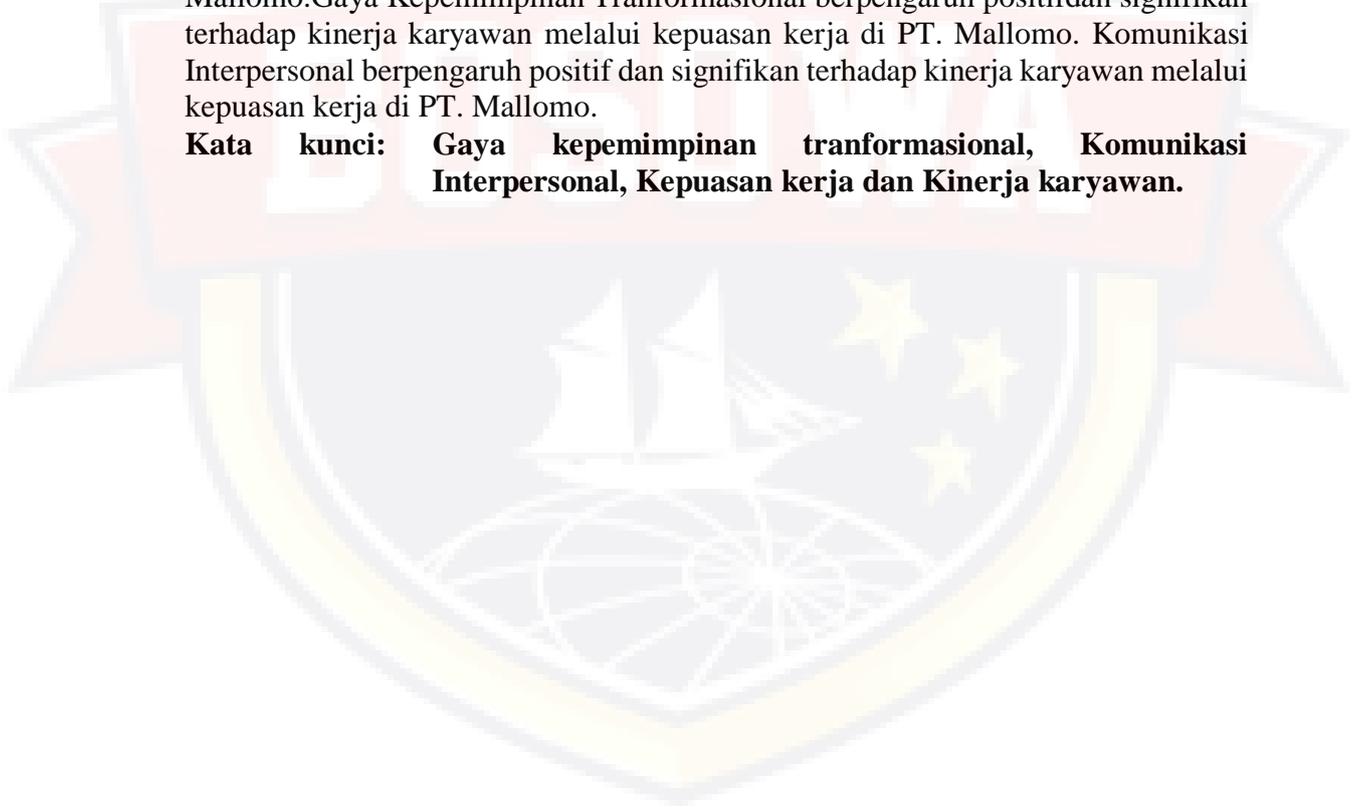


ABSTRAK

Muhammad Subhan Kadir. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Di PT. Mallomo (Dibimbing Oleh Dr.Thamrin Abduh, SE., M.Si.Dan Dr. Firman Menne, SE., M.Si., Ak, CA.).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis menginterpretasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di PT. Mallomo. Penelitian ini bersifat deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Data diperoleh dari PT. Mallomo dan responden (Karyawan). Hasil penelitian ini dapat menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Mallomo. Antara lain gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mallomo. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komunikasi Interpersonal terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Pengaruh kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mallomo. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo. Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformasional, Komunikasi Interpersonal, Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan.

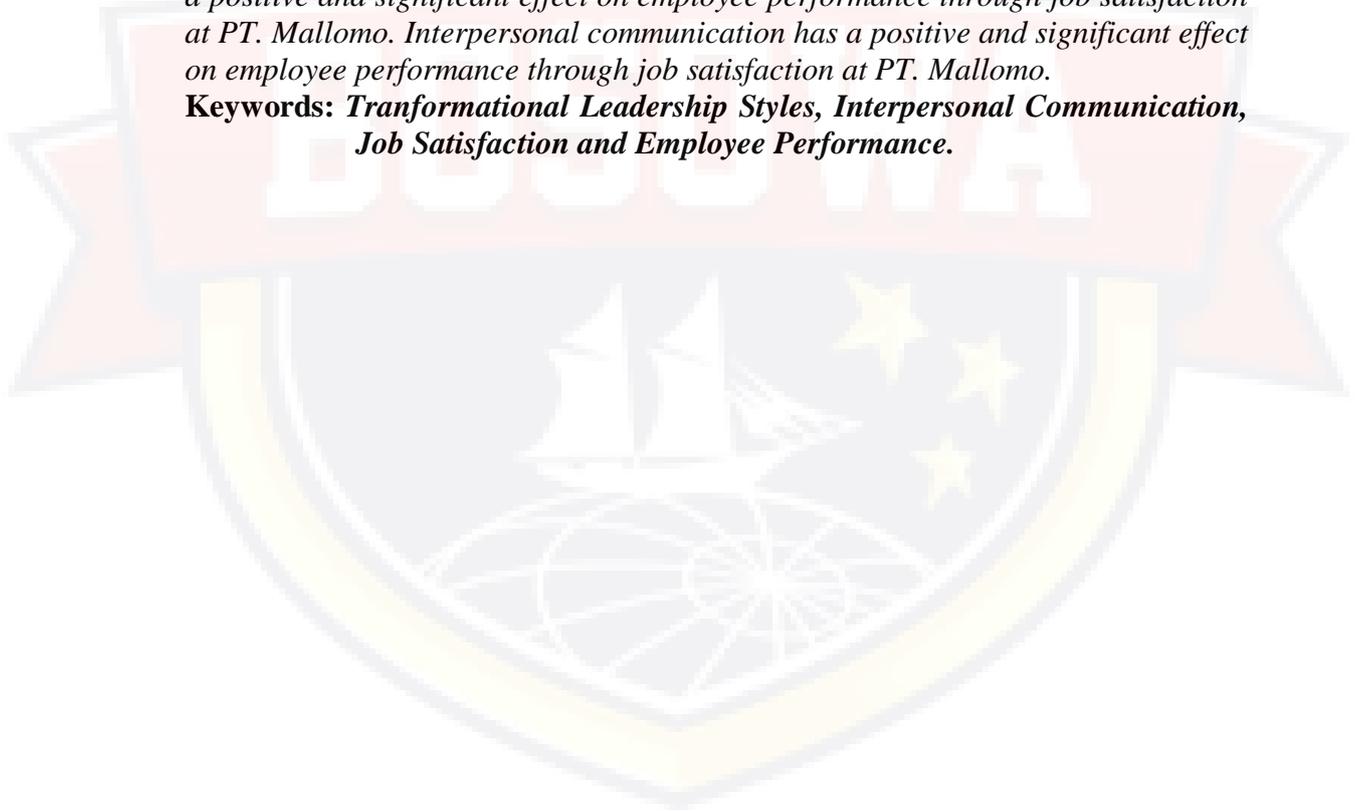


ABSTRACT

Muhammad Subhan Kadir. *Relationship between Transformational Leadership Styles and Interpersonal Communication to Employee Performance through Job Satisfaction at PT. Mallomo (Supervised by Dr.Thamrin Abduh, SE., M.Sc. and Dr. Firman Menne, SE., M.Sc., Ak, CA.).*

This study aims to examine, analyze interpret Interpersonal Leadership Styles and Interpersonal Communication Toward Employee Performance Through Job Satisfaction at PT. Mallomo. This research is a descriptive analysis using a quantitative approach and a qualitative approach. Data obtained from PT. Mallomo and respondents (Employees). The results of this study can find several factors that affect the performance of employees at PT. Mallomo. Among others, transformational leadership style, interpersonal communication and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance at PT. Mallomo. Godformational Leadership Style has a positive and significant effect on job satisfaction. Interpersonal communication on job satisfaction has a positive and significant effect. The effect of job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at PT. Mallomo. Transformational Leadership Style has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction at PT. Mallomo. Interpersonal communication has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction at PT. Mallomo.

Keywords: *Transformational Leadership Styles, Interpersonal Communication, Job Satisfaction and Employee Performance.*



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENERIMAAN	iii
PERNYATAAN KEORISINILAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACK.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian	4
E. Ruang Lingkup Penelitian	4
F. Sistematika Penulisan	5
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	
A. Kerangka Teori.....	6
1. Pemimpin.	6
2. Gaya Kepemimpinan.....	7
3. Gaya Kepemimpinan Tranformasional	8

4. Komunikasi Interpersonal	29
a. Pengertian Komunikasi Interpersonal	29
b. Ciri- Ciri Komunikasi Interpersonal	31
c. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal	34
d. Aspek-Aspek Komunikasi Interpersonal.....	37
e. Unsur-Unsur Komunikasi Interpersonal	45
f. Komunikasi Interpersonal Yang Aktif	48
5. Kepuasan Kerja	48
a. Pengertian Kepuasan Kerja	48
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	50
6. Kinerja Karyawan.....	62
1. Pengertian Kinerja Karyawan	62
2. Tujuan Kinerja.....	64
3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	64
4. Indikator Kinerja Karyawan	65
B. Penelitian Terdahulu	67
C. Kerangka Pikir.....	68
D. Hipotesis.....	69

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	71
B. Lokasi dan Jadwal Penelitian	71
C. Populasi dan Sampel	71
D. Instrumen Penelitian.....	72

E. Variabel Penelitian	72
F. Jenis dan Sumber Data	74
G. Teknik Pengumpulan Data	74
H. Teknik Analisa Data	75
I. Uji Validitas dan Reabilitas.....	78
J. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	80
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum	87
1. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	87
2. Karakteristik Responden	87
3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	91
B. Hasil Penelitian	108
C. Pembahasan Hasil Penelitian	120
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	123
B. Saran.....	123
DAFTAR PUSTAKA	124

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	67
Tabel 3.1 Bobot Nilai Setiap Pertanyaan	72
Tabel 3.2 Definisi Operasional	81
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	88
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan umur.....	88
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	89
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	89
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai.....	90
Tabel 4.6 Presepsi Responden terhadap variabel gaya kepemimpinan Transformasional.....	91
Tabel 4.7 Presepsi Responden terhadap variabel komunikasi interpersonal	95
Tabel 4.8 Presepsi Responden terhadap variabel kepuasan kerja.....	99
Tabel 4.9 Presepsi Responden terhadap variabel kinerja pegawai	103
Tabel 4.10 Koefisien Determinasi Model	113
Tabel 4.11 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	113
Tabel 4.12 Analisis Model I.....	114
Tabel 4.13 Analisis Jalur I	119
Tabel 4.14 Analisis Jalur II	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	69
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	78
Gambar 4.1 Proses Pengujian Analisis Jalur.....	118



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam menghadapi pusaran kompetisi pada era globalisasi yang semakin penuh dengan persaingan seperti sekarang ini, maka dianggap perlu bahwa suatu perusahaan atau organisasi untuk beradaptasi sesuai dengan perkembangan baik secara external maupun internal. Hal tersebut merupakan konsekuensi logis dari sebuah perusahaan atau organisasi yang telah masuk kedalam pusaran persaingan globalisasi yang sangat ketat dan silih berganti.

Sebuah organisasi atau perusahaan bisa dikatakan berhasil dalam menghadapi tantangan globalisasi jika organisasi atau perusahaan tersebut dapat beradaptasi dengan iklim persaingan, melakukan perubahan dalam menghadapi persaingan, tangkas dan cermat dalam merumuskan kebijakan yang akan ditempuh, mampu melahirkan inovasi baru, dan selalu sigap menghadapi tantangan persaingan. Tentunya, hal tersebut tidaklah mudah. Perubahan-perubahan yang telah dirumuskan dan yang akan ditempuh oleh organisasi atau perusahaan tersebut harus melewati serangkaian proses seperti pengusulan kebijakan, pemantapan usul kebijakan, pemutusan kebijakan, dan seterusnya yang tentunya hadir dari berbagai macam pemikiran, penolakan, dan pertimbangan terlebih dulu.

Pergantian adalah sebuah proses dimana berbagai macam aspek kehidupan terus bergerak dan berkembang seiring berjalannya waktu. Demi mengaktualkan suatu pergantian perlu melakukan perencanaan yang terperinci dengan penuh perhitungan.

Di Indonesia, perkembangan dan kemajuan perusahaan saat ini menunjukkan betapa dunia usaha atau dunia bisnis sangat ramai. Persaingan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain kian hari kian ketat dan penuh resiko. Kondisi persaingan yang ketat dan berat tersebut, ditambah lagi dengan beberapa faktor lain seperti inflasi, deregulasi-deregulasi dan kebijaksanaan-kebijaksanaan baru dari pemerintah, peningkatan beban pajak, dan lain sebagainya tentu menjadi pertimbangan mutlak sebuah perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha perusahaannya. Langkah tepat yang diambil dalam menghadapi kondisi-kondisi tersebut akan menentukan keberhasilan sebuah perusahaan menghadapi persaingan.

Di era Masyarakat Ekonomi Asia (MEA), perusahaan-perusahaan tersebut bersaing dalam memperebutkan pasar dengan masing-masing menyajikan keunggulan-keunggulan yang ada pada usaha mereka. Jika sebuah perusahaan tidak memiliki daya tarik atau keunggulan dan tidak segera merumuskan strategi dan kebijakan dalam rangka meningkatkan daya saing, seiring waktu berjalan perusahaan tersebut akan tersisih dari persaingan dan akan menemui kebangkrutan. Daya tarik atau keunggulan usaha yang dimaksud ialah bisa berupa harga produk yang bersaing atau yang lebih rendah, inovasi terbaru dalam produk/jasa, dan lain sebagainya. Jika sebuah perusahaan mengandalkan harga jual produknya yang lebih rendah (murah) dari perusahaan lain, maka perusahaan tersebut harus menekan biaya produksinya. Namun dalam menekan biaya produksi (harga produksi produk yang lebih rendah), perusahaan tidak serta-merta dapat melakukan pengurangan kualitas dari barang tersebut. Perusahaan

yang mampu menjual produknya yang berkualitas dengan harga produksi yang rendah, maka perusahaan tersebut memiliki kemungkinan yang besar untuk mampu bertahan dalam pusaran persaingan usaha di Indonesia, perusahaan tersebut juga memiliki kans untuk memenangkan persaingan yang ada dan kans untuk berkembang pesat.

Oleh karena itu, suatu perusahaan harus mampu mengelola dan menggerakkan para anggotanya sebaik mungkin, khususnya pada bagian produksi. Hal tersebut perlu dilakukan agar proses produksinya bisa berjalan secara efektif, efisien, berkesinambungan, dan wajar dengan tetap menjaga kualitas produk tersebut.

Secara umum, sebuah perusahaan didirikan dengan tujuan untuk mencapai visi yang sudah ditetapkan, salah satunya ialah memperoleh keuntungan dari hasil penjualan (produk/jasa) agar keberlangsungan hidup sebuah perusahaan tetap berjalan. Oleh karena itu, dalam menjaga keberlangsungan hidup, perusahaan dituntut untuk dapat mengendalikan dan mengelola bagian-bagian yang ada agar pencapaian tujuan berjalan baik dan lancar. Pengendalian tidak akan maksimal bila tanpa perencanaan yang matang, hal ini meniscayakan bahwa sebuah perusahaan harus mampu menyusun berbagai perencanaan yang strategis untuk masa mendatang.

Perencanaan ialah sebuah proses yang akan mendefinisikan tujuan sebuah organisasi. Merencanakan strategi-strategi yang akan digunakan dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, serta mengembangkan rencana kerja tersebut. Perencanaan ialah sebuah proses yang penting diantara semua fungsi

manajemen, sebab tanpa adanya perencanaan (*planning*) fungsi pengarahan, pengontrolan, maupun pengorganisasian tidak akan berjalan dengan baik.

Dengan hadirnya proses perencanaan anggaran yang matang untuk biaya produksi, diharapkan sebuah perusahaan mampu melangsungkan kegiatan produksi yang telah direncanakan dengan baik sesuai dengan perencanaan penganggaran oleh perusahaan, sehingga perusahaan tersebut dapat terhindar dari berbagai macam bentuk penyelewengan dalam anggaran biaya produksi. Dalam pengendalian biaya produksi, adalah seorang *controller* yang memegang peranan penting, yang membantu manajer di sebuah perusahaan dalam melakukan penilaian, memberi rekomendasi, menganalisis, serta memberikan informasi-informasi terkait kegiatan produksi. Dari peran seorang *controller* di atas, diharapkan akan dapat meminimalkan atau bahkan menghilangkan penyimpangan atas biaya produksi, dimana hal tersebut sesuai dengan tujuan sebuah perusahaan yaitu, mengaktualkan efektivitas atas biaya produksi.

P.T Bosowa Berlian Motor salah satu perusahaan bidang perdagangan di Sulawesi Selatan, didirikan oleh H.M. Aksa Mahmud di Makassar. Perusahaan inilah yang menjadi objek kajian dalam penelitian ini. Perusahaan ini awalnya didirikan pada 22 tanggal Februari 1973 sebagai sebuah perusahaan perdagangan dengan nama C.V. Moneter. Perusahaan ini mendapatkan terobosan besarnya yang pertama tahun 1978 menjadi distributor penjualan eksklusif mobil buatan Jepang yaitu, Datsun. Di tahun yang sama juga, C.V Moneter kemudian diubah menjadi perseroan terbatas di bawah payung P.T Moneter Motor.

Pada tahun 1980, P.T Moneter Motor telah mendapatkan sebuah hak eksklusif yang serupa dari Mitsubishi Motors (Jepang). Hak eksklusif tersebut ialah hak dalam mendistribusikan dan memasarkan mobil-mobil keluaran Mitsubishi Motors di wilayah Indonesia Timur. Tidak berselang lama, di tahun yang sama juga P.T. Moneter Motor kemudian menjadi P.T. Bosowa Berlian Motor. Perubahan nama inilah yang menjadi penanda awal bagi perkembangan Bosowa Corporation.

Dengan perlahan namun pasti, di tahun 1980 Bosowa Corporation memperluas lini bisnisnya. Beberapa lini bisnis yang kemudian digarap oleh Bosowa Corporation antara lain bergerak di bidang properti, pembangkit listrik, infrastruktur, jasa keuangan, produksi semen, dan agribisnis. Sukses mengelola semua lini bisnisnya, Bosowa Corporation saat ini telah tercatat sebagai perusahaan korporasi terbesar di wilayah Indonesia bagian timur total aset yang tercatat di tahun 2009 yaitu sebesar US \$ 550 juta.

Adalah P.T. Semen Bosowa Maros, salah satu perusahaan yang berada di bawah payung Bosowa Corporation yang bergerak di bidang produksi dan penjualan semen. P.T. Semen Bosowa Maros ialah sebuah perusahaan swasta nasional dengan produksi semen untuk Indonesia bagian Timur selain P.T. Semen Tonasa milik BUMN. Penamaan 'BOSOWA' atas perusahaan produsen semen ini diambil dari singkatan 3 nama daerah yang ada di Sulawesi Selatan yaitu, Bone (untuk BO), Soppeng (untuk SO), dan Wajo (untuk WA). Perusahaan ini satusatunya perusahaan swasta nasional yang memproduksi semen di kawasan Timur Indonesia. Selebihnya, industri produksi semen di tanah air oleh BUMN

dan investor-investor asing. Hingga tahun 2015, P.T. Semen Bosowa Maros telah menargetkan investasi sebesar 6,5 Triliun rupiah. Investasi tersebut terkait dengan upaya perseroan nasional dalam peningkatan produksi hingga 10 juta ton per tahun, atau 20% total kebutuhan nasional tahun 2015. Hal ini tidak terlepas dari keinginan manajemen dalam mendorong usaha pemerintah dalam percepatan pembangunan, P.T. Semen Bosowa Maros telah ikut mengambil peran penting dalam upaya pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk mendorong pembangunan, terutama di Indonesia bagian timur. Upaya meningkatkan hasil produksi semen, P.T. Bosowa Maros menyiapkan investasi sebesar US\$ 310 juta atau sekitar 3 triliun rupiah untuk membangun Klin Planet Line 2 (Pabrik kedua) di Maros. Ditargetkan bahwa pabrik kedua tersebut nantinya dapat memproduksi bahan baku semen, yaitu klinker sejumlah 5,2 juta ton per tahun.

Tercatat di tahun 2015 bahwa total keseluruhan produksi Semen Bosowa sejumlah 10 juta ton per tahun. Adapun pembiayaan proyek bersumber dari 30% dana internal perusahaan dan 70% dana perbankan. Telah diestimasikan bahwa pengerjaan proyek pabrik kedua akan tuntas dan beroperasi tahun 2014.

Total produksi klinker P.T Semen Bosowa Maros tercatat pada 2,5 ton per tahun. Bosowa Corporation kini mempunyai 2 pabrik semen, kedua-duanya berada di kabupaten Maros. P.T. Semen Bosowa Maros tercatat telah melakukan produksi semen sejumlah 2,5 juta ton per tahun. Selain di Kabupaten Maros, saat ini Bosowa Corporation sedang mengembangkan sebuah *grinding plant* semen Kabupaten Banyuwangi Provinsi Jawa Timur yang memiliki kapasitas 1,5 juta ton dengan nilai investasi 1 triliun rupiah. Selain itu Bosowa Corporation berencana

untuk mengembangkan pabrik semen di beberapa wilayah baik Indonesia bagian timur Indonesia dan Indonesia bagian barat.

Melihat perkembangan Bosowa Corporation tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengkaji salah satu faktor yang membuat perusahaan tersebut bisa berkembang seperti sekarang ini. Adapun faktor yang peneliti maksud ialah sebuah gaya kepemimpinan dan sebuah model komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan tersebut, dan apakah faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap perkembangan perusahaan. Maka dari itu peneliti memberi judul kajian ini dengan judul **HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI PT. MALLOMO.**

B. Rumusan Masalah

Berdasar pada pembahasan diatas, penulis merumuskan beberapa pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di P.T. Mallomo?
2. Bagaimana hubungan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai di P.T. Mallomo?
3. Bagaimana hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai PT. Mallomo?
4. Bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di P.T. Mallomo?

5. Bagaimana hubungan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo?

C. Tujuan Penelitian

Secara garis besar pembahasan pada penelitian ini, dan merupakan indikator atau faktor penentu ke arah mana pembahasan penelitian akan itu dilakukan, seperti berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai P.T. Mallomo
2. Mengetahui dan menganalisis tentang komunikasi interpersonal terhadap kinerja dari pegawai di P.T. Mallomo.
3. Mengetahui dan menganalisis tentang kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai P.T. Mallomo.
4. Mengetahui dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan tranformasional dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di P.T. Mallomo.
5. Mengetahui dan menganalisis komunikasi interpersonal dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.

D. Manfaat Penelitian

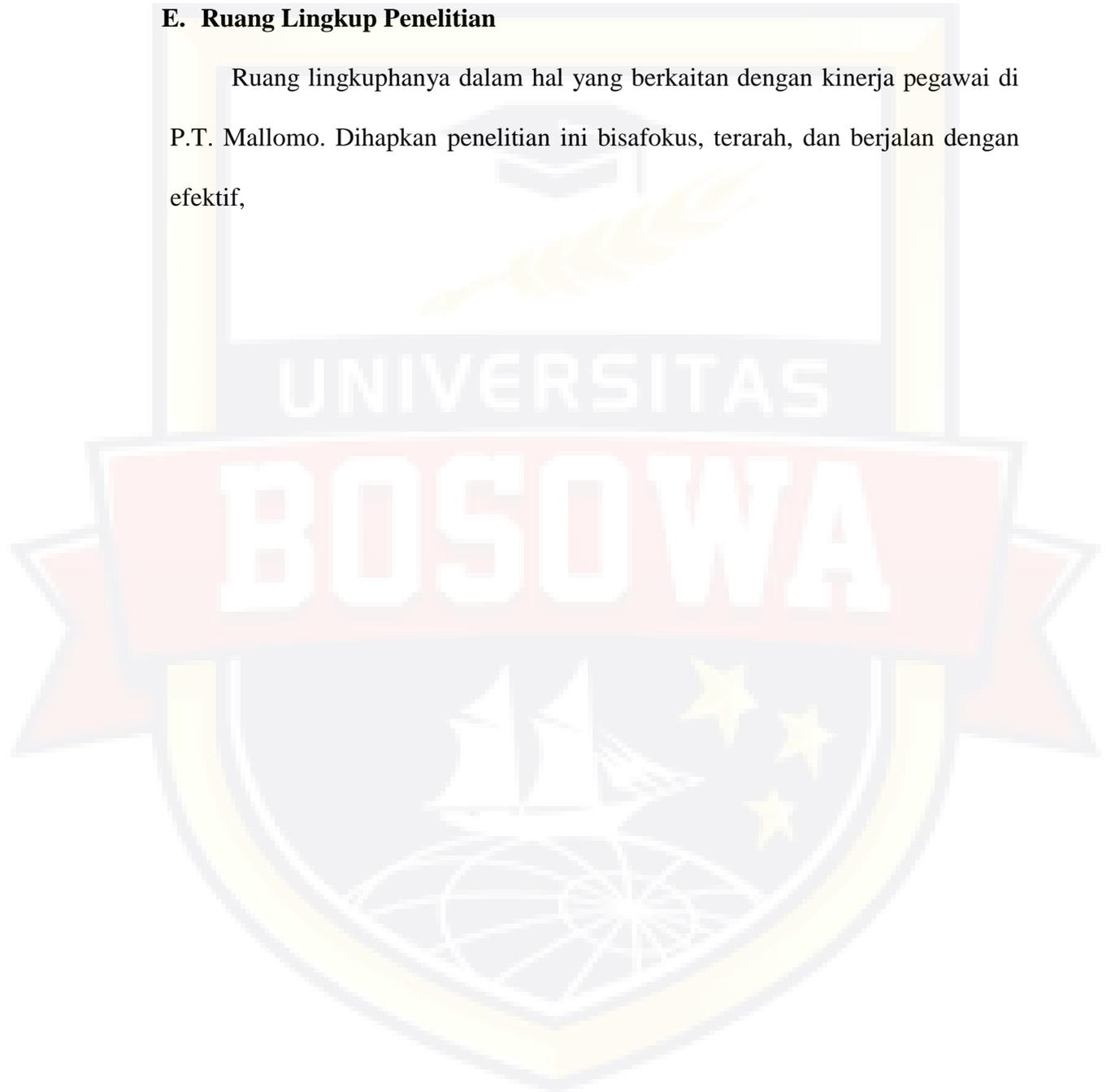
Penelitian ini dibangun agar kedepannya berbagai pihak yang terkait sedikit-banyak dapat memperoleh manfaat.

1. Sebagai saran atau bahan pertimbangan terhadap pihak-pihak yang terkait mengenai hubungan gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai di P.T. Mallomo.

2. Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya,terkait penelitian yang akan membahas kinerja pegawai.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkupnya dalam hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai di P.T. Mallomo. Dihakn penelitian ini bisafokus, terarah, dan berjalan dengan efektif,



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Kerangka Teori

1. Pemimpin

Menurut Hasibuan (2016: 13), pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang kepercayaannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggungjawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Oleh karena, itu diperlukan seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Pemimpin adalah seseorang yang sangat berpengaruh dan memainkan peranan penting terhadap aktivitas anggotanya dalam merumuskan sesuatu guna mencapai tujuan (Kartini Kartono, 2003: 27).

Cara mempengaruhi dan memotivasi seseorang agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi, itulah kepemimpinan (House, sebagaimana dikutip Gary Yukl, 2009: 4). Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan pada diri manusia yang menimbulkan kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Oleh beberapa ahli, pemimpin dipandang sebagai inti dari manajemen dan perilaku kepemimpinan merupakan inti perilaku manajemen. Inti kepemimpinan adalah pembuatan keputusan, termasuk keputusan untuk tidak memutuskan. Kepemimpinan dan manajemen akan berjalan jika ada keputusan yang dijalankan. Seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat

kepemimpinan dapat membuat sebuah manajemen mencapai tujuan (Danim dan Suparno, 2009: 6).

Gaya Kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya (Thoha, 2013: 49). Sedangkan tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan beberapa perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya.

2. Gaya- Gaya Kepemimpinan

Menurut Ratnaningsih (2009: 126) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Burn (1978 seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih 2009: 126) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda (saling bertentangan) namun sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

Kepemimpinan transformasional harus menjadi basis kepala sekolah dalam melakukan transformasi tugas kesehariannya dikarenakan hasil dari penelitian beberapa ahli ditemukan bahwa dalam esensi kepemimpinan transformasional terdapat kultur sekolah yang positif

melalui motivasi dan prestasi siswa yang tinggi, meningkatkan kolaborasi antar guru, dan mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya ke depan menjadi positif. Hal ini akan mendorong sekolah menjadi tempat dimana guru-guru memiliki rasa positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar (Danim dan Suparno, 2009: 46-47).

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan yang dijelaskan oleh Darodjat (2015:346) terdapat dua gaya kepemimpinan. Pertama, kepemimpinan transformasional gaya ini menunjukkan perilaku seorang pemimpin yang berorientasi pada proses membangun komitmen dan memberi kepercayaan kepada bawahan terhadap sasaran organisasi. Kedua, gaya kepemimpinan transaksional gaya ini menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan seperti transaksi berupa reward apabila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat secara bersama.

Menurut Pasolong (2015: 36) memaparkan bahwa secara umum gaya kepemimpinan dikenal dalam dua. Pertama, gaya kepemimpinan otoriter gaya ini penerapan gaya yang digunakan oleh pemimpin yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kedua, gaya kepemimpinan demokratis gaya ini merupakan gaya yang diterapkan oleh pemimpin yang dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah serta pengambilan keputusan atas suatu masalah dalam organisasi.

Kemudian Mulyadi (2015: 150) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari tiga macam gaya. Pertama adalah gaya otokratis (*authoritarian*) merupakan sikap seorang pemimpin menjadi contoh yang dikagumi oleh pengikutnya, menjelaskan tugas pekerjaan kepada pengikutnya, selalu memberikan arahan mengenai tugas setiap waktu, dan menjadi penentu keputusan terhadap masalah bawahan. Kedua, gaya demokratis (*democratic*) merupakan sikap pemimpin dalam melibatkan pengikutnya untuk sebuah solusi dari permasalahan, pemimpin membebaskan pengikutnya untuk bekerja dengan siapapun dalam kelompok, dan memiliki sikap objektif kepada pengikutnya. Ketiga, kebebasan (*laissez-faire*) sikap seorang pemimpin menjadi sumber informasi dari kesulitan pengikutnya, pengambilan keputusan yang diserahkan kepada pengikutnya, tidak ada partisipasi dari seorang pemimpin dalam menentukan tugas pengikutnya, dan memberikan respon spontan kepada pengikutnya yang tidak memiliki maksud dan tujuan tertentu.

Dari beberapa sumber diatas, penulis menyimpulkan bahwa terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin, tentu gaya yang diterapkan oleh setiap pemimpin berbeda-beda menyesuaikan situasi dan kondisi. Dari berbagai macam gaya yang ada, penulis memilih gaya kepemimpinan transformasional, karena gaya kepemimpinan ini merupakan perilaku pemimpin dengan yang berorientasi membangun komitmen dan kepercayaan kepada

bawahannya. Hal tersebut akan mempengaruhi bawahan untuk memberikan rasa nyaman untuk berinteraksi kepada pimpinannya, sehingga akan mudah bagi karyawan melakukan apa yang diperintahkan oleh pimpinannya. Pimpinannya akan mudah pula untuk memberikan arahan yang sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Hariyanti (2011: 45) dalam Tatilu, Lengkong dan Sendow (2014) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Dubrin (2005:3) dalam Widiarta, Perizade dan Zunaidah (2005: 3) kepemimpinan itu adalah usaha mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai suatu tujuan. Indikator dari kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Coulter (2010) yaitu: 1) pengaruh ideal, 2) motivasi yang inspirasi, 3) simulasi intelektual, 4) perhatian yang bersifat individual.

Menurut Badeni (2013: 136) gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mempengaruhi pola pikir bawahan untuk tuntutan dalam melakukan perubahan dari berbagai aspek yang dibutuhkan seperti pola kerja, sikap, dan keahlian serta mewujudkan suatu visi organisasi dengan menanamkan nilai-nilai yang dapat membawa perubahan ke arah pengembangan setiap individu dan organisasi. Dalam mewujudkan hal tersebut, memerlukan pemimpin yang

dikagumi oleh pengikutnya. Kekaguman tersebut karena kemampuan, sifat yang terpuji, daya tarik pribadi, semangat dalam melaksanakan perannya, dan memberikan perhatian kepada orang lain dan kemajuan organisasi.

Robbins dan Judge (2015:261) mendefinisikan para pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap bawahan. Sedangkan Darodjat (2015:346) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan proses membangun komitmen kepada bawahan terhadap target organisasi dan memberikan kepercayaan untuk mencapai target organisasi tersebut. Pendapat lain yang menyatakan oleh Pasolong (2015:60) gaya transformasional adalah gaya yang dapat membawa perubahan ke arah yang positif kepada bawahannya, artinya pemimpin mampu mengubah hubungan diantara individual, kelompok, bahkan organisasi.

Dari beberapa pendapat mengenai definisi gaya kepemimpinan transformasional, penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi, mendorong, memberikan rangsangan berfikir, dan memberi perhatian kepada bawahan untuk menumbuhkan komitmen terhadap pekerjaan agar mencapai tujuan dari organisasi.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan (Sutikno, 2014).

Menurut (Saebeni, 2012). Kepemimpinan adalah kecakapan atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan kepemimpinan transformasional menurut Kottler dan Pankowski dalam (Maulana, 2012) diartikan sebagai proses penginspirasi perubahan dan pemberdayaan bawahan untuk mencapai tujuan yang tinggi, untuk memperbaiki diri dan meningkatkan proses organisasi. Sedangkan menurut (Antonakis et al., 2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi.

Menurut (Rivai, 2008) fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin serta dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau kerlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi. Karakter pemimpin yang disukai bawahan yaitu sifat pemimpin yang memperhatikan tugas bawahan misalnya perhatian pimpinan akan menambah motivasi dan kepuasan bawahan, selain itu sistem wewenang formal organisasi yang menjelaskan tindakan mana

yang disetujui dan tidak disetujui oleh pemimpin serta kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan.

Secara umum fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai langkah, prosedur atau proses yang mengarahkan dan membimbing perilaku orang di dalam lingkungan kerja (Nelson, 2006). Menurut literatur, gaya kepemimpinan ditemukan memiliki banyak pendekatan yang berbeda. Berdasarkan beberapa studi, peran kepemimpinan adalah dalam menciptakan pengaruh untuk mencapai tujuan (Bass, 1997 dalam Almanitsiret al, 2013). Berdasarkan teori Burns, 1979, Bass pada tahun 1985 dan 1998 mengelaborasi teori gaya kepemimpinan termasuk kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan transformasional fokus pada konsep atribusi positif dalam pencapaian kinerja yang melebihi ekspektasi. Pemimpin transformasional mencapai tujuannya melalui peningkatan kepedulian terhadap pentingnya nilai yang harus diciptakan dalam membuat rencana pencapaian hasil dan mewujudkannya, menjalin hubungan yang baik diseluruh anggota tim, organisasi dan seluruh pemangku kepentingan serta dapat memilah antara kebutuhan dan keinginan yang perlu dicapai (Beck Tauber, Daniela, 2012). Dalam kepemimpinan transformasional, karyawan dapat dengan mudah berbagi pengetahuan antara anggota dalam organisasi sehingga organisasi yang memiliki pemimpin transformasional

cenderung memiliki intelektual dan kedekatan antarpribadi yang tinggi sehingga motivasi pun dapat meningkat (Parachaet al, 2012).

Avolio dan Bass (2004 dalam Beck Tauber, Daniela, 2012) merinci perilaku kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat dimensi yaitu pengaruh ideal, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Perilaku pemimpin transformasional yang pertama yaitu pengaruh ideal artinya pemimpin bertindak sebagai panutan. Pengikut mengagumi, hormat dan percaya kepada pemimpin mereka. Pemimpin tranformasional menananmkan kebanggaan melampui kepentingan untuk kebaikan kelompok, bertindak dengan membangun rasa hormat, berpenampilan meyakinkan, mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam mengembalikan keputusan. Perilaku pemimpin transformasional yang kedua yaitu inspirasi motivasi yang artinya pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya untuk tujuan tertentu atau berbagai visi. Pemimpin memberikan makna dan tantangan serta menampilkan antusiasme dan optimisme. Untuk melakukannya, pemimpin transformasional berbicara optimis tentang masa depan, berbicara antusias tentang apa yang perlu dilakukan, mengartikulasikan visi di masa depan dan memiliki keyakinan bahwa tujuan akan dicapai. Perilaku pemimpin transformasional yang ketiga yaitu stimulasi intelektual yaitu para pemimpin mampu merangsang inovasi dan kreativitas pengikutnya. Hal tersebut dapat dilakukan pemimpin dengan mencari perspektif berbeda saat memecahkan masalah,

memeriksa kembali asumsi kritis dan menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana tujuan dapat diwujudkan. Dalam perilaku pemimpin transformasional yang keempat yaitu pertimbangan individu, pemimpin bertindak sebagai mentor bagi pengikut. Pemimpin menciptakan peluang belajar, iklim yang mendukung serta mengembangkan potensi pengikut. Di dalamnya pemimpin memberi pelajaran dan pelatihan, menganggap setiap individu memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda serta membantu pengikut mengembangkan kekuatannya.

Pengertian kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Burn (yang dikutip dalam Yukl, 2010: 290) mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah merupakan sebuah proses saat pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi. Pada umumnya kepemimpinan transformasional mempunyai beberapa dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal itu dikarenakan pemimpin dengan gaya transformasional mengubah dan memotivasi anggotanya dengan: (1) membuat anggotanya lebih sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong anggotanya untuk mengedepankan kepentingan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan anggotanya pada yang lebih tinggi (Yukl, 2009: 305).

Ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut: (1) *Idealized Influence* – Charisma, yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya. (2) *Inspirational Motivation*, yaitu menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. (3) *Intellectual Stimulation*, yaitu meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah serta secara seksama. (4) *Individualized Consideration*, yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (Pidekso dan Harsiwi, 2001: 3). Menurut Burn (sebagaimana dikutip Wirawan, 2008: 2) kepemimpinan transformasional mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) pemimpin dan anggota memiliki tujuan sama yang didalamnya menggambarkan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, dan harapan mereka. Pemimpin bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para anggotanya.; (b) Motivasi dan potensi antara pemimpin dan anggota untuk mencapai tujuan tersebut berbeda meskipun mereka memiliki tujuan yang sama.; (c) Mengemukakan visi yang menghubungkan dan menyatukan anggota dan pemimpinnya dengan mendorong berkembangnya masyarakat baru terdapat dalam kepemimpinan transformasional yang merupakan kepemimpinan moral untuk meningkatkan perilaku manusia. Dalam kepemimpinan transformasional,

antara anggota dan pemimpinnya saling menciptakan moral yang makin lama makin meninggi.; (d) dengan adanya kepemimpinan transformasional, mengajarkan para anggota bagaimana menjadi pemimpin yang melaksanakan nilai-nilai akhir yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dalam masyarakat dengan melaksanakan peran aktif dalam perusahaan.

Berikut adalah beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010: 263):

1. Kharisma: Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kharisma merupakan kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang ikut berperan untuk membuat orang lain mendukung visi
2. Motivasi Inspiratif: Motivasi inspiratif disini yang dimaksud adalah pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis untuk menumbuhkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada anggotanya disini adalah pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi yang sama menjadikan anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.
3. Stimulasi Intelektual: Stimulasi intelektual yaitu pemimpin yang mampu membentuk karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimilikinya. Pemimpin berusaha mendorong

perhatian dan kesadaran anggota akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.

4. Perhatian yang Individual: Perhatian yang individual disini adalah pimpinan selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawannya secara individual, serta melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak anggota untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang ada didalam diri anggota masing-masing.

Ada tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis menurut (Rees: 2001) yaitu :

- a. Simplifikasi

Kemampuan serta keterampilan dari seorang pemimpin dalam mengungkapkan visi secara jelas dan praktis menjadi hal pertama yang penting untuk diimplementasikan.

- b. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin.

- c. Fasilitas

Mampu secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal tersebut akan berdampak pada semakin

bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

d. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan apabila diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan tidak takut akan perubahan tersebut.

e. Mobilitas

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat pengikutnya yang penuh dengan tanggung jawab, dalam mencapai visi dan tujuan.

f. Siap siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

g. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir dan menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu, diperlukan dukungan dari pengikut berupa pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Karakteristik pemimpin transformasional menurut Bass (dalam Yulk, 2010: 316) adalah: (a) Menciptakan visi dan kekuatan misi, (b) Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan, (c) Memperoleh dan memberikan penghormatan, (d) Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan, (e) mengkomunikasikan harapan tertinggi, (f) menggunakan symbol untuk menekankan usaha tinggi (g) mengeskpresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana (h) menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hat-hati pada bawahan, (i) memberikan perhatian secara personal, (j) membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual, (k) melatih dan memberikan saran-saran, (l) menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan.

Kepemimpinan Transformasional, yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma, Indikatornya adalah : (1) Charisma; Memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan, (2) *inspiration*; mengomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, (3) *Intellectual stimulation*; mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, (4) *individualized consideration*; memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran (Wijayanto, 2012 :176).

Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim (Yukl, 2009:315). Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan.

“Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Yukl, 2009:290).“Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut” (Burn, 2013:176).

Kepemimpinan transformasional fokus pada konsep atribusi positif dalam pencapaian kinerja yang melebihi ekspektasi. Pemimpin transformasional mencapai tujuannya melalui peningkatan kepedulian terhadap pentingnya nilai yang harus diciptakan dalam membuat rencana pencapaian hasil dan mewujudkannya, menjalin hubungan yang baik diseluruh anggota tim, organisasi dan seluruh pemangku kepentingan serta dapat memilah antara kebutuhan dan keinginan yang

perlu dicapai (Beck Tauberet al,2012).Dalam kepemimpinantransformasioal, karyawan dapat dengan mudah berbagi pengetahuan antaraanggota dalam organisasi sehingga organisasi yang memiliki pemimpintransformatasional cenderung memiliki intelektual dan kedekatan antar pribadi yangtinggi sehingga motivasi pun dapat meningkat (Parachaet al,2012).

Avolio dan Bass (2004) dalam Becket al(2012), merinci perilakukepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat yaitu pengaruh ideal,inspirasi motivasi, stimulasi intelektual dan pertimbanganindividu. Perilakupemimpin transformasional yang pertama yaitu pengaruh ideal artinya pemimpinbertindak sebagai panutan. Pengikut mengagumi, hormat dan percaya kepadapemimpin mereka. Pemimpin transformasional menanamkan kebanggaan,melampaui kepentingan untuk kebaikan kelompok, bertindak dengan membangun rasa hormat, berpenampilan meyakinkan, mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam mengambil keputusan. Perilaku pemimpin transformasional yang kedua yaitu inspirasi motivasi yangartinya pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya untuk tujuan tertentu atau berbagai visi. Pemimpin memberikan makna dan tantangan sertamenampilkan antusiasme dan optimisme. Untuk melakukannya, pemimpintransformasional berbicara optimis tentang masa depan, berbicara antusias tentangapa yang perlu dilakukan,

mengartikulasikan visi di masa depan dan memiliki keyakinan bahwa tujuan akan dicapai.

Perilaku pemimpin transformasional yang ketiga adalah stimulasi intelektual, yaitu para pemimpin mampu merangsang inovasi dan kreativitas pengikutnya. Hal tersebut dapat dilakukan pemimpin dengan mencari perspektif berbeda saat memecahkan masalah, memeriksa kembali asumsi kritis dan menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana tujuan dapat diwujudkan. Selain memberikan stimulasi dan inspirasi, pemimpin transformasional memaksimalkan kemampuan pengikut untuk memberikan usaha terbaiknya dan mengembangankan kapasitas kepemimpinan yang mereka miliki. Bukti lainnya mengakumulasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan pengikut untuk mencapai kinerja yang diharapkan seiring dengan kepuasan serta pengikut terhadap kelompok atau organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang mampu mendukung pengikutnya untuk berpikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan yang baru, melibatkan pengikutnya dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi loyalitas pengikutnya dan mencoba memahami perbedaan individualitas pengikutnya dalam rangka mengembangankan potensi optimal dari pengikutnya (Bass &

Avolio, 1994; Avolio1999). Berikut merupakan komponen kepemimpinan transformasional:

Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional lebih banyak menjalin hubungan dengan rekan kerja atau pengikutnya daripada membuat suatu pertukaran atau perjanjian. Perilaku mereka mengarah kepada prestasi dan hasil yang sangat baik dengan menerapkan satu atau lebih dari empat komponen utama kepemimpinan transformasional. Secara konseptual, kepemimpinan adalah karismatik, dan pengikut berlomba-lomba untuk menyerupai (tingkah laku) pemimpinnya. Kepemimpinan menginspirasi pengikut dengan tantangan dan keyakinan, baik pemaknaan maupun pemahaman. Kepemimpinan menstimulasi intelektual, mengembangkan pengikutnya untuk menggunakan kemampuannya dan kepemimpinan memperhatikan secara individu dari setiap para pengikutnya dengan memberikan support, pengarahan, dan pelatihan. Adapun empat komponen kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994), yaitu:

1. *Idealized Influence*(II)

Pemimpin transformasional memiliki perilaku yang dapat menjadi contoh atau role model bagi pengikutnya. Pemimpin adalah seorang yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin dan bercita-cita ingin seperti dia, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa, teguh dalam usahanya dan

pengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki komponen ini juga seorang yang bersedia mengambil risiko dan konsisten dalam setiap keputusannya. Mereka dapat dipercaya untuk melakukan segala sesuatu dengan benar, serta menunjukkan standar etis dan moral yang tinggi.

2. *Inspirational Motivation*(IM)

Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi para pengikutnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya; membangun team spirit, menularkan rasa antusiasme dan optimis. Pemimpin menjadikan setiap pengikutnya memiliki visi bagi masa depan, menjalin komunikasi seperti yang diharapkan pengikutnya, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan atau visi yang disampaikannya.

3. *Intellectual Stimulation*(IS)

Pemimpin transformasional memberikan rangsangan terhadap pengikutnya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif dengan bertanya secara aktif mengenai asumsi yang dimiliki, menggali permasalahan yang ada sebelumnya, dan memperbaharui pendekatan lama dengan pendekatan yang lebih baru. Pemimpin tidak pernah memberikan kritik terhadap kesalahan pengikut di depan orang banyak, mereka juga terbuka terhadap ide baru dan pemecahan masalah secara kreatif yang disampaikan pengikut.

4. *Individual Consideration*(IC)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian lebih kepada setiap pengikutnya secara individu untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai pelatih (*coach*) atau mentor, sehingga para pengikut akan mengembangkan potensi dirinya ke arah yang jauh lebih tinggi. Syarat utama terjadinya komponen ini adalah iklim yang kondusif (*supportive*). Pemimpin mengakui perbedaan kebutuhan dan hasrat atau keinginan yang dimiliki masing-masing individu; memberikan dorongan, kebebasan, standar kerja, atau struktur tugas yang berbeda-beda tergantung kemampuannya. Pemimpin menciptakan komunikasi dua arah dan memberikan keleluasaan bekerja bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya sekedar melihat pengikutnya sebagai pekerja namun sebagai manusia secara utuh. Mereka juga mendengarkan secara efektif. Mendelegasikan tugas dengan tujuan mengembangkan potensi pengikutnya, memonitor dan memberikan bimbingan serta dukungan tanpa dirasakan berlebihan oleh pengikutnya.

Kepemimpinan merupakan kegiatan manajerial sebagai upaya proses mengarahkan dan menanamkan pengaruh kegiatan yang berkaitan dengan tugas dari para bawahan ataupun pengikutnya (Gitosudarmo,

1996:328). Pada gaya kepemimpinan inilah yang menyebabkan seseorang dipilih sebagai pemimpin atau manajer, sebab hal ini sangat berhubungan erat dengan tujuan perusahaan yang dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, motif, usaha, dan lain-lain.

Menurut Robbins (2008:342) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

2. Gaya Kepemimpinan Visioner

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

Secara lebih rinci pandangan Burns (1978) dalam Hinkin dan Tracey (1999) mendefinisikan “*Transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation*”.

Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

Pemimpin transformasional mengarahkan dan mengilhami upaya karyawan dengan meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya nilai-nilai organisasi dan hasil.

Bass, B.M. (1997) mengidentifikasi empat indikator kepemimpinan transformasional, diantaranya adalah *Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulations* dan *Individualized consideration*.

1. *Idealized influence* menyangkut formulasi dan artikulasi visi dan tujuan yang menantang dan memotivasi pengikutnya untuk bekerja di luar kepentingan mereka dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama.
2. *Inspirational motivation* mengacu pada cara pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikut mereka untuk berkomitmen pada visi organisasi.

3. *Intellectual stimulations* berkaitan dengan peran pemimpin dalam merangsang inovasi dan kreativitas dalam pengikut mereka dengan mempertanyakan asumsi dan mendekati situasi lama dengan cara baru.
4. *Individualized consideration* mengacu pada para pemimpin yang memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

4. Komunikasi Interpersonal

a. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Kata “komunikasi” berasal dari bahasa Latin, *Communis*, yang berarti membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Gerad E. Miler mengemukakan dalam Daryanto (2011) bahwa komunikasi sebagai situasi situasi yang memungkinkan suatu sumber mentransmisikan suatu pesan kepada seorang penerima dengan disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima. Proses komunikasi minimal terdiri dari tiga unsur utama yaitu pengirim pesan, pesan itu sendiri dan target penerima pesan. Menurut Hardjana dalam Daryanto (2011), Salah satu jenis komunikasi yang frekuensi terjadinya cukup tinggi adalah komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi.

Deddy Mulyana dalam Suranto (2011) mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara orang-orang

secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi interpersonal tidak hanya dengan apa yang dikatakan, yaitu bahasa yang digunakan, tapi bagaimana dikatakan misalnya non-verbal pesan yang dikirim, seperti nada suara dan ekspresi wajah. Ketika dua atau lebih orang berada di tempat yang sama dan menyadari kehadiran satu sama lain, maka komunikasi dikatakan langsung, tidak peduli seberapa halus atau disengaja (Hartley, 2001).

Istilah “komunikasi” yang dalam bahasa Inggrisnya *Communication* berasal dari kata *communis* berarti sama. Sama disini maksudnya adalah “sama makna”. Menurut Suprpto (2006) seseorang dikatakan sedang berkomunikasi dengan orang lain, apabila keduanya selain mengerti bahasa yang digunakan, juga mengerti makna dari bahayang menjadi topik dalam komunikasi. Komunikasi dilakukan dengan tujuan untuk memberitahukan sesuatu dari sumber informasi kepada penerima informasi. Salah satu bentuk komunikasi yang sering digunakan ialah komunikasi interpersonal.

Menurut Kurnia (2014), interpersonal merupakan turunan dari awalan *inter*, yang berarti “antara,” dan katapersonal, yang berarti “orang”, dengan demikian komunikasi interpersonal secara harfiah yaitu komunikasi yang terjadi antara orang-orang. Menurut McDavid & Harari (dalam Maulana & Gumelar, 2013: 75) komunikasi

interpersonal adalah suatu proses komunikasi yang ber-setting pada objek-objek sosial untuk mengetahui pemaknaan suatu stimulus yang berupa informasi atau pesan. DeVito (dalam Maulana & Gumelar, 2013:75) mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik. Suranto (2011: 3) mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal.

Devito (dalam Effendy 2003: 59-60) mengartikan *the process of sending and receiving messages between two person, or among a small group of persons, with some effect and some immediate feedback* (komunikasi interpersonal adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang, atau di antara sekelompok kecil orang-orang dengan beberapa umpan balik seketika). Komunikasi interpersonal melibatkan kontak pribadi pada para pelakunya, sehingga tercipta komunikasi yang mendalam.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau sekelompok kecil yang bersifat langsung

dengan melibatkan kontak pribadi sehingga tercipta komunikasi yang mendalam.

b. Ciri- ciri Komunikasi Interpersonal

Wood (2013) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

a. Selektif

Komunikasi interpersonal memiliki sifat selektif karena pada dasarnya setiap orang akan memilih dengan siapa dia akan berkomunikasi. Seseorang tidak ingin berkomunikasi secara intim dengan semua orang yang ditemui, namun memilih-milih berdasarkan keinginan.

b. Sistematis

Komunikasi interpersonal dicirikan dengan sifat sistemis karena terjadi sistem yang variasi. Komunikasi terjadi dalam konteks yang mempengaruhi peristiwa dan makna yang melekat terhadapnya.

c. Unik

Komunikasi interpersonal sangat unik. Pada interaksi yang melampaui peran sosial, setiap orang menjadi unik dan oleh karena itu menjadi tidak tergantikan. Misalnya, kita dapat mengganti seseorang dengan hubungan I-it (seorang *office boy* kantor dapat digantikan orang lain) dan bahkan juga hubungan I-You (kita dapat mencari partner badminton yang lain), tetapi

seseorang tidak dapat menggantikan keakraban. Seseorang dapat menemukan sahabat baru, atau pacar baru, tetapi mereka tidak dapat menggantikan keakraban yang telah hilang dari pertemanan atau pasangan dahulu.

d. Process

Komunikasi interpersonal adalah proses yang berkelanjutan. Hal ini berarti komunikasi senantiasa berkembang dan menjadi lebih personal dari masa ke masa. Hubungan persahabatan dan hubungan romantis dapat tumbuh lebih dalam atau lebih renggang seiring berjalannya waktu. Hubungan dalam lingkungan kerja juga dapat berkembang dari masa ke masa.

e. Transaksional

Pada dasarnya komunikasi interpersonal adalah proses transaksi antara beberapa orang. Ketika bercerita sesuatu yang menarik pada seorang teman, ia tertawa. Ketika atasan menjelaskan sebuah gagasan, seseorang akan mengangguk kepala sebagai tanda dia paham. Ketika seorang anak dimarahi orang tuanya, bisa jadi kepala dia menunduk menandakan dia bersalah. Hubungan sehari-hari semua pihak, berkomunikasi secara terus-menerus dalam waktu bersamaan.

f. Individual

Komunikasi *I-Thou*, seseorang memperlakukan orang lain (dan sebaliknya) sebagai manusia seutuhnya, tanpa meletakkannya pada

peran sosial. Komunikasi seperti ini hanya dapat terjadi jika seseorang memahami diri sendiri sebagai manusia yang unik.

Seseorang belajar untuk memahami ketakutan dan harapan, masalah dan kegembiraan, dan kemampuan dalam berinteraksi secara utuh bersama orang lain. Ketika kepercayaan sudah terbangun dengan baik, seseorang bias berbagi informasi yang sifatnya privasi pada orang lain.

g. Pengetahuan Personal

Komunikasi interpersonal membantu perkembangan pengetahuan personal dan wawasan seseorang terhadap interaksi manusia. Agar dapat memahami keunikan individu, seseorang harus memahami pikiran dan perasaan orang lain secara personal. Contohnya, seorang pemuda kenal lebih dari 25 tahun rekannya. Selama semasa itu, dia paham apa yang selalu menjadi kecemasan dan apa yang menjadi minatnya. Sesuatu yang tidak terjadi ketika mereka baru saja kenalan. Orang yang sudah mengenal kita sejak lama akan banyak memiliki kenangan bersama. Hal inilah yang membuat hubungan antar manusia menjadi semakin utuh dan relasi seperti ini tidak terjadi pada teman biasa.

h. Menciptakan Makna

Inti dari komunikasi Interpersonal adalah berbagai makna dan informasi antara dua belah pihak. Seseorang tidak hanya bertukar kalimat, tetapi juga saling berkomunikasi.

c. Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal

Lunandi (2017) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal, yaitu:

a. Citra diri

Setiap manusia memiliki gambaran tertentu mengenai dirinya sendiri, status sosial, kelebihan, dan kekurangan. Gambaran itu menjadi penentu bagi caranya berbicara, menjadi penyaring bagi apa yang dilihatnya, penilaiannya terhadap segala yang berlangsung disekitarnya. Citra diri menentukan persepsi dan ekspresi seseorang. Citra diri yang lemah akan terlihat pada komunikasinya dengan orang lain, misalnya sukar berbicara bebas, sulit menyatakan isi hati dan pikiran.

Manusia belajar menciptakan citra diri yang dimiliki melalui hubungan dengan orang lain, terutama manusia lain yang penting bagi dirinya. Melalui komunikasi tanpa kata dari orang lain ia mengetahui apakah dirinya dicintai atau dibenci.

Keberhasilan komunikasi interpersonal banyak tergantung pada kualitas citra diri yang kita miliki. Bila seseorang memiliki citra diri yang positif, ia akan menjadi lebih terbuka dan menghargai perbedaan dengan orang lain sehingga komunikasi akan terasa lebih menyenangkan.

b. Citra pihak lain

Citra pihak lain juga menentukan cara dan kemampuan orang untuk berkomunikasi. Umumnya orang lain memiliki gambaran tersendiri tentang diri seseorang dan dengan gambaran tersebut mereka berkomunikasi. Misalnya, seorang ayah yang memiliki citra anaknya sebagai manusia ingusan yang tak tahu apa-apa, maka ia akan cenderung bertindak laku otoriter, mengatur, melarang, mengharuskan.

c. Lingkungan Fisik

Tingkah laku manusia berbeda dari satu tempat ke tempat yang lain. Setiap tempat memiliki norma sendiri yang harus dihormati. Lingkungan-lingkungan fisik memberikan batasan manusia untuk berperilaku. Seseorang mungkin akan lebih banyak berbisik ketika berada di tempat beribadah, lebih suka berteriak ketika berada di rumah sendiri.

d. Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial ikut berperan menentukan tingkah laku dan cara berkomunikasi seseorang. Untuk mencapai komunikasi yang efektif, seseorang harus memiliki kepekaan terhadap lingkungan dimana ia berada, membedakan lingkungan yang satu dengan yanglainnya.

e. Kondisi

Seseorang tidak selamanya berada pada kondisi yang baik. Secara fisik seseorang terkadang merasa letih, lesu. Ketika seseorang

berada pada kondisi yang penuh semangat, ia akan punya kecenderungan untuk cermat dalam memilih kata-kata, peka terhadap perasaan pihak lain yang menerima komunikasi. Selain kondisi fisik, kondisi emosi juga menjadi faktor penentu. Orang yang sedang marah cenderung bersikap keras, ucapannya tajam, persepsinya cenderung negatif dan kurang peduli pada maksud pihak lain.

f. Bahasa Tubuh

Komunikasi tidak hanya dikirimkan atau terkirim melalui kata-kata yang diucapkan. Badan manusia juga merupakan medium komunikasi. Melalui gerakan tubuh, gerakan mata, ekspresi wajah, kecepatan, dan volume suara, orang lain menafsirkan pesan apa yang ingin dikirimkan lawan bicara. Komunikasi dapat terjalin lebih efektif apabila pesan yang dikirimkan secara verbal haruslah diikuti gerakan nonverbal yang tepat. Jika seseorang mengatakan bahwa ia senang bertemu dengan teman lamanya, tetapi ketika berbicara ia menghindari kontak mata langsung dan justru melihat-lihat ke sekelilingnya seakan-akan mencari orang lain, berarti orang ini mengirimkan pesan yang bertentangan.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal adalah citra diri, citra pihak lain, lingkungan fisik, lingkungan sosial, kondisi, dan bahasa tubuh.

d. Aspek- Aspek Komunikasi Interpersonal

(DeVito, 2011) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai aspek-aspek sebagai berikut:

1. Keterbukaan

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Hal ini tidak berarti bahwa seseorang harus segera membuka semua riwayat hidupnya. Jika dikaitkan dalam hubungan pacaran harus ada kesediaan untuk membuka diri tanpa dipaksa oleh pasangan agar komunikasi dapat berjalan baik, misalkan salah satu memiliki kesediaan untuk mengungkapkan permasalahan yang sedang dialami sehingga pasangan mampu mengerti apa yang sedang terjadi dengan pasangannya.

Aspek keterbukaan kedua mengacu pada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya merupakan peserta percakapan yang menjemukan. Seseorang ingin orang lain bereaksi secara terbuka terhadap apa yang diucapkan. Pada hubungan pacaran, keterbukaan diperlihatkan dengan cara bereaksi spontan terhadap pasangannya, seperti ketika pasangan sedang bercerita maka pasangan yang sedang diajak bicara perlu memberikan umpan balik secara langsung misalnya

menyatakan ketidaksependapatan mengenai apa yang diceritakan oleh pasangan atau sebaliknya. Ketika berinteraksi, pasangan bepacaran ingin mendapat tanggapan secara langsung dari pasangannya, komunikasi akan terjalin lebih baik jika pasangan juga bereaksi secara spontan ataupun tanggap terhadap apa yang diucapkan oleh pasangannya.

Aspek ketiga menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran. Terbuka dalam pengertian ini adalah seseorang mampu mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah dari dirinya sendiri dan dapat dipertanggung jawabkan. Misalnya ketika pasangan merasa terganggu dengan perkataan yang dilontarkan oleh pasangannya, maka dia perlu mengatakan kepada pasangannya bahwa dirinya merasa tersinggung karena perkataan pasangannya bukan mengalihkan pembicaraan dan beralih ke topik yang lain. Jika memiliki perbedaan pendapat dengan pasangan seharusnya diungkapkan kepada pasangannya, atau misalnya ketika sedang marah dengan pasangan maka harus mengatakan jika sedang marah kepada pasangan bukan menutupi atau memendamnya.

2. Empati

Henry Bachrach (dalam DeVito, 2011) mendefinisikan empati sebagai “kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut

pandang orang lain itu, melalui kaca mata orang lain itu.”

Bersimpati adalah merasakan bagi orang lain atau merasa ikut bersedih. Sedangkan berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang lain yang mengalaminya, berada di kapal yang sama dan merasakan perasaan yang sama dengan cara yang sama.

Orang yang empati mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Seseorang dapat mengkomunikasikan empati baik secara verbal maupun nonverbal.

Secara nonverbal, kita dapat mengkomunikasikan empati dengan memperlihatkan: (1) keterlibatan aktif dengan orang lain melalui ekspresi wajah dan gerak gerik yang sesuai; (2) konsentrasi terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, dan kedekatan fisik; (3) sentuhan atau belaian yang sepiantasnya.

Pada hubungan berpacaran, diperlukan adanya empati ketika berinteraksi. Pasangan perlu mengenal pasangannya lebih dalam seperti mengetahui keinginannya, pengalamannya, ketakutannya dan sebagainya, sehingga pasangan semakin mampu melihat apa yang dilihat oleh pasangannya dan merasakan apa yang dirasakan oleh pasangannya. Jika pasangan mengalami kesulitan dalam memahami sudut pandang pasangannya, berusaha untuk mengajukan pertanyaan, mencari kejelasan, dan mendorong

pasangannya untuk berbicara. Pasangan perlu merasakan apa yang dirasakan pasangannya dari sudut pandangnya, misalnya mencoba berperan sebagai pasangannya atau memposisikan diri sebagai pasangannya sehingga pasangan bisa melihat lebih dekat apa yang dilihat oleh pasangannya.

3. Sikap Mendukung

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (*supportive*). Maksudnya adalah satu samalain saling memberikan dukungan terhadap pesan yang disampaikan.

Sikap mendukung adalah sikap yang mengurangi sikap defensive dalam komunikasi yang dapat terjadi karena faktor-faktor personal seperti ketakutan, kecemasan dan lain sebagainya yang menyebabkan komunikasi interpersonal akan gagal, karena orang yang defensive akan melindungi diri sendiri dari ancaman yang ditanggapi dalam komunikasi dibandingkan memahami orang lain.

Pada hubungan berpacaran, pasangan yang spontan membantu menciptakan suasana mendukung. Pasangan yang spontan dalam komunikasinya dan terbuka dalam mengutarakan pikirannya biasanyabereaksi dengan cara yang sama yaitu terus terang dan terbuka. Jika pasangan mampu berpikiran terbuka serta bersedia mendengar pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan, maka akan membantu

menciptakan suasana mendukung (*supportive*). Sebaliknya, jika pasangan bersikap yakintak tergoyahkan dan berpikiran tertutup, maka akan mendorong perilaku defensif (sikap bertahan) pada diri pasangannya. Jika pasangan mampu berpikiran terbuka dan menyadari bahwa mungkin saja keliru, dan bersedia untuk mengubah sikap dan pendapat, maka pasangan mendorong sikap mendukung ketika berinteraksi dengan pasangannya.

4. Sikap Positif

Seseorang mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal dengan sedikitnya dua cara: (1) menyatakan sikap positif, dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi temanberinteraksi. Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikasi interpersonal terbina jika seseorang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif. Berkomunikasi dengan orang yang tidak menikmati interaksi atau tidak bereaksi secara menyenangkan terhadap situasi atau suasana interaksi, tentu akan mengganggu dan menciptakan reaksi negatif dan membuat komunikasi terputus.

Sikap positif dapat dijelaskan dengan istilah dorongan (*stroking*). Dorongan dipandang sangat penting dalam interaksi dengan orang lain, perilaku mendorong seperti menghargai keberadaan dan

pentingnya orang lain, perilaku ini bertentangan dengan ketidakacuhan. Dorongan positif sama seperti sikap positif, misalnya berbentuk pujian atau penghargaan, dan terdiri atas perilaku yang biasanya diharapkan, dinikmati, dan dibanggakan. Dorongan positif ini mendukung citra pribadi dan membuat diri merasa lebih baik. Ketika berinteraksi dengan pasangan, pasangan perlu menyatakan sikap positif kepada pasangannya seperti memperlihatkan kepada pasangannya bahwa pasangan menikmati berinteraksi dengannya, atau bereaksi menyenangkan terhadap situasinya. Pasangan juga bisa memberikan dorongan positif kepada pasangannya seperti memberikan pujian kepada pasangannya atau bisa dalam bentuk nonverbal, seperti memberikan senyuman, menepuk bahu kepada pasangannya. Hal-hal tersebut akan membuat interaksi dengan pasangan dipenuhi dengan suasana yang positif.

5. Kesetaraan

Setiap situasi, barangkali terjadi ketidak setaraan. Salah seorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan atau cantik daripada yang lain. Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-

masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Dalam suatu hubungan interpersonal yang ditandai oleh kesetaraan, ketidaksependapatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang ada, bukan sebagai kesempatan untuk menjauhkan pihak lain. Kesetaraan tidak mengharuskan kita menerima dan menyetujui begitu saja semua perilaku verbal dan nonverbal pihak lain. Kesetaraan berarti kita menerima pihak lain, atau menurut Carl Rogers, kesetaraan meminta seseorang untuk memberikan “penghargaan positif tak bersyarat” kepada orang lain. Jika dikaitkan dengan pasangan berpacaran, ketika berinteraksi tentunya perlu ada kesetaraan, sikap saling menghargai dan tidak berusaha untuk menuntut pasangannya. Misalkan pasangan mengatakan “Salah satunya kita perlu menelpon untuk memesan tempat. Apakah kamu inginsaya yang melakukannya, atau kamu mau melakukannya sendiri?” pada kalimat tersebut terdapat kesetaraan, suatu keinginan yang secara eksplisit diungkapkan untuk bekerjasama dalam memecahkan masalah. Sedangkan jika pasangan mengatakan demikian “Kapan kamu mau belajar menelpon untuk memesan tempat? Apakah harus saya yang melakukan semuanya?” itu artinya pasangan tersebut menuntut kepatuhan dari pasangannya, hal itu mendorong sikap defensif, kemarahan, dan permusuhan sehingga menyebabkan perdebatan diantara pasangan berpacaran.

e. Unsur-Unsur Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal dibangun dari tujuh unsure DeVito (Maulana & Gumelar,2013). Unsur-unsur tersebut antara lain:

a. Pengirim dan penerima pesan

Komunikasi interpersonal sedikitnya melibatkan dua orang, Setiap orang merasakan dan mengirim pesan (fungsi pengiriman). Lalu diterima dan dipahami (fungsi penerima).

b. Pengkodean dan pemecahan kode

Pengkodean yaitu proses pengalihan pikiran ke dalam bentuk lambang atau disusun terlebih dahulu dengan menggunakan kata-kata. Pengkodean adalah proses memproduksi pesan. Pemecahan kode adalah tindakan menginterpretasikan kode.

Proses komunikasi interpersonal melibatkan dua orang dalam situasi interaksi. Komunikator menyandi suatu pesan lalu menyampaikan pada komunikan, dan komunikan mengawas sandi pesan tersebut. Sampai disitu komunikator menjadi *encoder* dan komunikan menjadi *decoder*. Jika komunikator sedang berbicara, ia akan menjadi *encoder* dan yang sedang mendengarkan menjadi *decoder*. Ketika komunikan memberikan tanggapan dan berbicara pada komunikator, maka komunikan ini akan menjadi *encoder* dan komunikator menjadi *decoder*. Tanggapan komunikan yang disampaikan kepada komunikator itu dinamakan umpan balik atau arus balik.

c. Pesan

Agar komunikasi interpersonal tetap ada, pesan yang mengekspresikan pikiran dan perasaan seseorang harus dikirim dan diterima. Komunikasi interpersonal tidak selalu secara verbal. Seseorang dapat berkomunikasi melalui gerakan, sentuhan sama seperti komunikasi secara verbal.

Umpan balik memberi tahu komunikator efek apa yang diberikannya kepada komunikan. Umpan balik dapat berasal dari diri sendiri (sebagaimana dia mendengar apa yang sudah dia katakan) atau orang lain baik secara verbal maupun nonverbal. Dalam proses komunikasi interpersonal umpan balik memiliki peran penting, karena pengirim dan penerima secara terus-menerus dan bergantian memberi umpan balik dalam berbagai bentuk baik verbal maupun nonverbal. Dalam situasi interpersonal, umpan balik lebih sering diterima secara langsung setelah pesan disampaikan.

d. Gangguan

Gangguan adalah segala sesuatu yang mengganggu “kejernihan” pesan dalam proses komunikasi, sehingga sering kali pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan yang diterima. Gangguan itu akan muncul apabila salah seorang lebih banyak menampilkan emosi negatif sehingga pesan yang diterima ataupun yang disampaikan bersifat negatif. Bentuk gangguan tersebut salah

satunya yaitu salah pengertian, ketika seseorang berusaha untuk berbicara dengan benar, namun makna kata atau pesan-pesan nonverbal yang ditangkap oleh orang lain berbeda dengan pemberi pesan.

e. Efek

Proses komunikasi selalu memiliki berbagai akibat, baik pada salah satu pelaku atau keduanya. Efek dari kegiatan komunikasi mencakup 3 aspek yaitu; (1) aspek kognitif, menyangkut kesadaran dan pengetahuan, misalnya memperoleh pengetahuan atau belajar bagaimana menganalisis. (2) aspek afektif, menyangkut sikap, kepercayaan, emosi, dan perasaan, misalnya perasaan sedih, gembira. (3) aspek konatif dan psikomotor, menyangkut perilaku atau tindakan berbuat seperti apa yang disarankan.

f. *Channel* komunikasi

Channel komunikasi adalah media yang dilalui oleh pesan. *Channel* berfungsi sebagai jembatan antara pengirim dan penerima pesan, contohnya berbicara dan mendengar, mencium, melihat, mengeluarkan bau, dan bahkan menyentuh untuk berkomunikasi. Hal-hal yang dapat dikatakan sebagai *channel* adalah tatap muka, telepon, surat, dan lain-lain.

f. Komunikasi Interpersonal Yang Aktif

Menurut Hardjana (Suranto, 2011) komunikasi interpersonal dikatakan efektif apabila pesan yang diterima dan dimengerti sebagaimana dimaksud oleh pengirim pesan. Setelah pesan yang diterima dapat dimengerti oleh penerima pesan, maka ditindak lanjuti dengan sebuah perbuatan secara sukarela oleh penerima pesan yang dapat meningkatkan kualitas hubungan antarpribadi. Berdasarkan definisi tersebut maka Suranto (2011) menyimpulkan bahwa komunikasi dikatakan efektif apabila memenuhi tiga persyaratan utama, yaitu: (1) pesan yang diterima komunikan dan yang dimaksud oleh komunikator sama, (2) ditindak lanjuti dengan perbuatan sukarela, (3) meningkatkan kualitas hubungan antarpribadi.

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri (Titisari, 2014:18). Kepuasan kerja lebih mencerminkan sifat daripada perilaku. Menurut Handoko (2001:193) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika para karyawan menjalankan pekerjaannya masing-masing.

Menurut Suwarno dan Donni Juni Priansa (2011: 263), “kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan”. Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2011: 501) yaitu “kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja”.

Hani Handoko (2000: 193) berpendapat bahwa “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Perasaan tersebut merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan.

Sementara menurut Malayu S.P Hasibuan (2013: 202), “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”. Sedangkan pendapat lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Susilo Martoyo (2007: 141), yaitu:

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/ organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Balas jasa adalah imbalan yang diberikan pada karyawan atas jasa dan prestasi yang telah diberikan untuk perusahaan. Balas jasa dapat berupa finansial maupun nonfinansial. Apabila kepuasan kerja terjadi

maka karyawan menunjukkan sikap positif terhadap segala pekerjaan yang menjadi tugasnya dalam lingkungan kerja.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak tercapai maka dapat berakibat buruk terhadap perusahaan. Akibat buruk itu dapat berupa kemalasan, kemangkiran, mogok kerja, pergantian tenaga kerjadan akibat buruk yang merugikan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan aspek yang penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

b. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

1. Isi Pekerjaan

Kepuasan kerja mengenai isi pekerjaan atau juga disebut kepuasan mengenai pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama

kepuasan (Luthans, 2006). Umpan balik pekerjaan terhadap pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu, terpenuhinya persyaratan kreatif kerja juga meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang menantang dan menarik juga merupakan hal penting untuk munculnya kepuasan kerja. Hasil penelitian Belias et al., (2014) mengungkapkan bahwa isi kepuasan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Yanseen (2013) juga mengungkapkan hasil senada bahwa isi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan mengenai isi pekerjaan dibentuk dari otonomi kerja dan kejelasan peran. Berkaitan dengan otonomi kerja, Belias et al., (2015) menjelaskan bahwa otonomi meningkatkan keleluasaan karyawan terhadap kontrol dan pembuatan keputusan terkait pekerjaan, sehingga karyawan menghasilkan resolusi konflik yang lebih efektif dan karenanya berpengaruh positif terhadap seluruh aspek kepuasan kerja. Wheatley (2017) mengungkapkan bahwa tingginya otonomi atas tugas dan waktu pengerjaannya akan meningkatkan kepuasan kerja dan kenyamanan. Sementara terkait kejelasan peran, Doris et al., (2016) mengungkapkan kejelasan peran berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang

memiliki pemahaman yang jelas tentang dirinya dan tugas yang dimilikinya akan cenderung puas terhadap pekerjaannya.

2. Manajemen

Kepuasan terhadap manajemen adalah sistem manajemen yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Aspek tersebut diindikasikan dari evaluasi kinerja dan dukungan manajemen. Hasil penelitian Tansel dan Gazioglu (2013) mengungkapkan bahwa manajemen yang kurang baik menjadi sumber utama tingkat kepuasan kerja yang rendah. Reza et al., (2015), Swarnalatha dan Sureshkrishna (2012) serta Parvin dan Kabir (2011) juga mengungkapkan faktor manajemen berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Hasil evaluasi kinerja

individu dapat dimanfaatkan untuk banyak penggunaan yaitu untuk peningkatan kinerja, pengembangan SDM, pemberian kompensasi, program peningkatan produktivitas, program kepegawaian dan menghindari perlakuan diskriminasi (Robbins, 2012). Evaluasi kinerja dibentuk dari intensitas dan keefektifan pelaksanaan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja yang rutin dilaksanakan akan membawa dampak baik bagi perkembangan perusahaan. Dimana secara berkala pengawasan ataupun evaluasi yang dilakukan oleh atasan dapat meningkatkan efektifitas supervisi. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang baik dan benar akan memberikan umpan balik yang maksimal kepada karyawan.

Dukungan manajemen atau juga disebut dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organization support*) adalah tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Robbins dan Judge, 2015). Menurut Rocha (2008) indikator dukungan manajemen adalah keadilan distributif yang dirasakan karyawan serta keadilan prosedural.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suasana atau lingkungan kerja fisik dimana sekelompok individu bekerja untuk mencapai suatu tujuan (Desa, et al., 2018:3). Kepuasan terhadap lingkungan kerja adalah perasaan mengenai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan

pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Tio (2014) menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan salah satu komponen dari lingkungan kerja, selain lingkungan manusia dan lingkungan organisasi. Lingkungan kerja fisik meliputi luas ruang kerja, privasi ruang kerja, infrastruktur ruang kerja, peralatan kerja, kebisingan, suhu dan pencahayaan. Hasil penelitian Tio (2014) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kukiqi (2017) mendefinisikan lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja yang berhubungan dengan kondisi fisik atau kerentanan di lingkungan kerja, yang terdiri dari mesin, pengaturan kantor, suhu, ventilasi dan pencahayaan. Hasil penelitian Kukiqi (2017) mengungkapkan adanya pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, khususnya lingkungan kerja fisik.

Lingkungan kerja non-fisik meliputi hubungan atasan dengan bawahan dan hubungan antar rekan kerja. Indikator hubungan atasan dengan bawahan adalah kedekatan hubungan

dengan atasan dan transparansi (Parvin dan Karbin, 2011). Raziq dan Maulabakhash (2015) mengungkapkan bahwa atasan yang tidak memberikan rasa hormat kepada bawahan, atasan yang menunjukkan perilaku kasar kepada bawahan, atasan yang tidak memberikan rasa nyaman saat berbagi gagasan, serta kurangnya menghargai tindakan inovatif yang dilakukan bawahan, merupakan hal-hal yang menurunkan kepuasan kerja karyawan terhadap atasan.

Sementara terkait hubungan karyawan dengan rekan kerja, karyawan menginginkan rekan kerja yang saling mendukung dan bersahabat (Dipboye et al., 1994). Lin dan Lin (2011) mengungkapkan bahwa hubungan antar rekan kerja adalah persepsi karyawan mengenai hubungannya dengan rekan kerja. Interaksi kelompok kerja dan dukungan rekan kerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Hubungan rekan kerja juga merupakan aspek dari kepuasan terhadap lingkungan kerja (Raziq dan Maulabakhash, 2015). Hubungan rekan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja meliputi persahabatan, penerimaan dan kesetiaan yang dibangun diantara anggota kelompok (Lin dan Lin, 2011). Lin dan Lin (2011) mengungkapkan bahwa kualitas hubungan rekan kerja menunjukkan efektifitas komunikasi antara kedua belah pihak, serta mencerminkan seberapa baik kedua belah pihak saling berkoordinasi. Selain itu, perilaku rekan kerja juga

akan mempengaruhi hubungan antar rekan kerja. May, et al(2004) mengungkapkan bahwa hubungan antar rekan kerja meningkatkan makna psikologis di tempat kerja. Hubungan tersebut meningkatkan persahabatan dan rasa memiliki. Selain itu, apresiasi dari rekan kerja akan menciptakan kepedulian dan meningkatkan keselamatan kerja. Kondisi tersebutlah yang pada akhirnya mendorong munculnya kepuasan kerja.

4. Kompensasi

Kepuasan kerja mengenai kompensasi merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja (Luthans, 2006). Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat kompensasi sebagai refleksi bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi meliputi gaji dan reward.

Menurut Dessler (2010) kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dimana terdapat dua pembayaran yaitu pembayaran langsung (gaji, upah, insentif, bonus dan komisi) dan pembayaran tidak langsung (tunjangan).

Gaji adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang bersifat finansial maupun non-finansial pada periode yang tetap. Gaji berpengaruh terhadap

kepuasan kerja (Malik et al., 2012). Menurut Teori Dua Faktor, gaji menjadi salah satu faktor hygiene dari ketidakpuasan kerja. Teori Harapan menggambarkan orang-orang melakukan upaya untuk mendapatkan reward dalam bentuk uang, promosi, dll. Ketika mereka melakukan upaya dengan baik, maka kinerjanya akan baik dan secara otomatis akan mendapatkan peningkatan gaji dan peluang promosi. Hal inilah yang meningkatkan tingkat kepuasan karyawan. Yanseen (2013) mengungkapkan bahwa gaji merupakan faktor kompensasi yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Kepuasan gaji ini digambarkan adanya persepsi karyawan bahwa gaji dan apa yang diterima sudah sesuai harapan (Handaru dan Muna, 2012). Dipboye, et al (1994) menyatakan bahwa karyawan selalu menginginkan sistem penggajian yang sesuai dengan harapan mereka. Apabila pembayaran tersebut tampak adil berdasarkan permintaan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat pada umumnya, maka kepuasan yang dihasilkan akan juga tinggi. Hal ini sesuai dengan Equity Theory bahwa individu di tempat kerja membandingkan antara apa yang ia berikan pada organisasi sebagai input dengan apa yang diterima (outcome) dari organisasi, kemudian ia membandingkannya dengan masukan (input) karyawan lain dengan hasil (outcome) yang diterima karyawan lain tersebut. Gaji yang tidak sesuai dengan tanggung

jawab menjadi faktor ekstrinsik dari ketidakpuasan kerja (Robbins, 2012).

Reward adalah imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat, semangat dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan. Reward juga didefinisikan sebagai bentuk penghargaan untuk karyawan yang ditawarkan oleh perusahaan sebagai imbalan atas kontribusi karyawan. Reward berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Bustaman et al., 2014).

Reward dalam bentuk penghargaan dapat berupa pengakuan, pertumbuhan, dan umpan balik lebih berpeluang untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan yang lebih tinggi dibandingkan gaji. Reward dalam bentuk penghargaan pada dasarnya merupakan bentuk apresiasi dan status sebagai bagian dari perusahaan (Robbins, 2012). Yanseen (2013) juga mengungkapkan bahwa pengakuan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Tidak hanya itu, keadilan dalam sistem reward juga dinilai sangat penting. Reward juga dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Reward non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain (Sufron,

2015). Sementara itu, Mathis dan Jackson (2002) mengungkapkan bahwa *reward* dapat berbentuk intrinsik (internal) atau ekstrinsik (eksternal). Intrinsic reward yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk job enrichment, pemberian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan upaya-upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan para karyawan dan mendorong mereka lebih unggul. Sedangkan *extrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk *direct compensations, indirect compensations dan non-financial rewards*.

5. Promosi Kerja

Promosi adalah karyawan menduduki posisi kerja yang lebih tinggi dan kompensasi yang tinggi pula. Penempatan karyawan ke hierarki yang lebih tinggi di organisasi tersebut biasanya juga mengarah kepada peningkatan tanggung jawab sekaligus kompensasi yang lebih tinggi pula (Malik et al., 2012). Promosi menjadi bagian vital dalam proses pengembangan karir di perusahaan. Promosi adalah konstituen dari sistem mobilitas perusahaan yang menawarkan bentuk penghargaan nyata dan status kepada karyawan, yang pada akhirnya akan berfungsi untuk meningkatkan atau menurunkan motivasi kerja karyawan (Rosenbaum, 1984). Kepuasan terhadap promosi kerja adalah perasaan karyawan mengenai kemungkinan seseorang dapat

berkembang melalui kenaikan jabatan. Pendapat hampir senada dikemukakan oleh Heery dan Noon (2001) bahwa promosi berarti mendapatkan status tinggi di tempat kerja dengan melakukan pekerjaan yang efektif, serta secara umum akan meningkatkan status, posisi dan remunerasi karyawan dalam perusahaan. Hasil penelitian Belias et al., (2014) mengungkapkan promosi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Djamaan dkk (2013), Tanjeen (2013), Yanseen (2013), dan Hong et al., (2013) juga mengungkapkan hasil senada, bahwa promosi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Beberapa indikator kepuasan kerja mengenai promosi kerja adalah sistem promosi dan kesempatan promosi. Sistem promosi adalah sistem yang diterapkan perusahaan dalam melaksanakan promosi kerja. Sistem promosi berarti perusahaan mengatur secara jelas mekanisme karyawan untuk mendapatkan kesempatan promosi. Dengan demikian, terdapat aturan dan prosedur untuk memperoleh kesempatan promosi dan hal tersebut mendorong munculnya kepuasan kerja (Dipboye, et al., 1994). Persepsi karyawan mengenai keadilan dikaitkan dengan sistem seleksi perusahaan, dimana hal tersebut berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan dan tingkat turnover sukarela (De Souza, 2002). Karyawan mempersepsikan perusahaan adil, ketika terdapat sistem promosi yang jelas dan peluang promosi besar.

Kesempatan promosi adalah peluang yang dimiliki oleh karyawan untuk mendapatkan promosi di perusahaan. Kesempatan tersebut akan memberikan nilai tersendiri bagi karyawan, yang merupakan bukti pengakuan perusahaan terhadap prestasi yang dicapai oleh karyawan. Selain itu, kesempatan promosi juga berarti karyawan memiliki kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, untuk lebih bertanggung jawab dan meningkatkan status sosial. Oleh karena itu kesempatan promosi mendorong munculnya kepuasan kerja (Dipboye et al., 1994). Yanseen (2013) mengungkapkan bahwa peluang promosi menjadi faktor yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

6. Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja merupakan upaya organisasi yang direncanakan untuk membantu karyawan terkait pengetahuan, ketrampilan dan perilaku, dengan tujuan hasil pelatihan tersebut diterapkan dalam pekerjaan karyawan (Noe et al., 2011). Basir dan Wahjono (2014), menjelaskan bahwa pelatihan mempunyai peran penting dalam perusahaan untuk membangun kompetensi karyawan. Pelatihan juga meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk mendapatkan jabatan yang stabil di masa mendatang. Hasil penelitian Basir dan Wahjono (2014) dan Chiang et al (2005) mengungkapkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan mengenai pelatihan diindikasikan dengan adanya efektifitas pelatihan, yaitu seberapa jauh keberhasilan dari tujuan dari pelaksanaan pelatihan karyawan. Efektifitas pelatihan ditunjukkan dari adanya perubahan perilaku; peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap; hasil substansial dan terukur; dan reaksi karyawan terkait manfaat yang dirasakan dan peningkatan kinerjanya (Hung, 2010). Pelatihan yang efektif akan mendorong munculnya kepuasan kerja dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerja yang maksimal akibat adanya peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan kerja yang disebabkan pelatihan (Tovey et al., 2010).

6. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Ruky (2016:6) kinerja merupakan suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawan yang diberikan kepadanya.

“Output drive from processes, human or otherwise” (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses) menurut Smith dalam Sedarmayanti

(2016), sedangkan Mathis et al. Terjemahan Jimmy Sadel dan Bayu Prawira (2001:78), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004). Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu, (Tika, 2016).

Sedangkan Menurut Rivai dan Basri (2015) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Seperti yang disampaikan Waridin (2015), kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawirosentono (2014), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2. Tujuan Kinerja

Kemudian menurut Rivai dan Basri (2015) Tujuan dari sebuah hasil kinerja adalah:

1. Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan.
2. Untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
3. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
4. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
5. Target aktivitas perbaikan kinerja.
6. Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
7. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis et al.(2015) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu, yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Wirawan (2016), kinerja karyawan atau pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. Faktor lingkungan eksternal seperti kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

2. Faktor internal karyawan seperti bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, keadaan psikologi (etos kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, semangat kerja, sikap kerja, stres kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kelayakan).
3. Faktor lingkungan internal organisasi seperti visi, misi, dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi dan rekan kerja.

4. Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja, digunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Becker & Klimoski (2015), yaitu:

1. Kualitas

Menunjukkan sejauh mana mutu seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan yang diwujudkan dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

3. Sikap

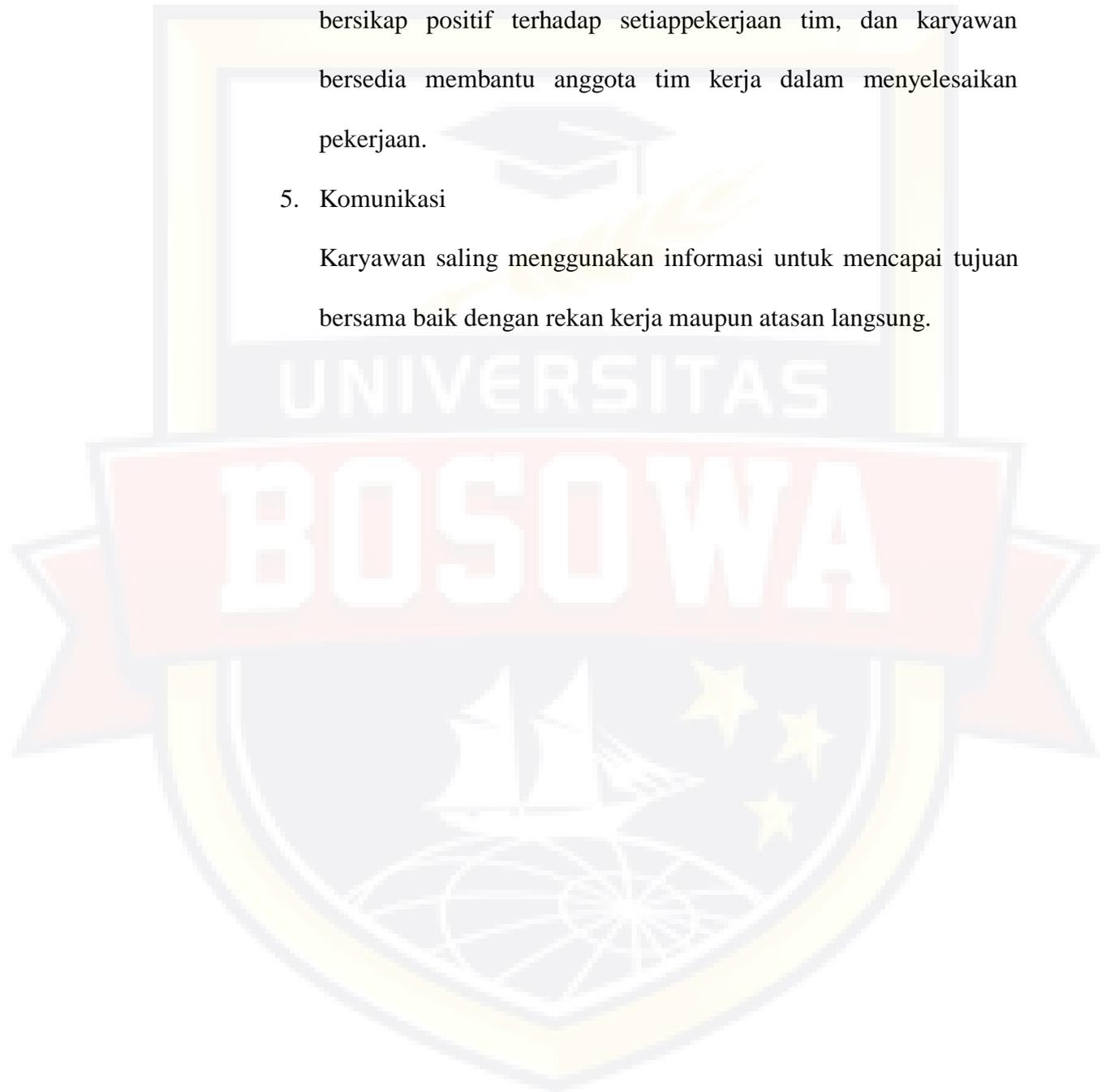
Sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan.

4. Kerjasama

Karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja, karyawan bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, dan karyawan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Komunikasi

Karyawan saling menggunakan informasi untuk mencapai tujuan bersama baik dengan rekan kerja maupun atasan langsung.



B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu		
Pengaruh Variabel	Penulis Jurnal	Hasil Penelitian
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SULUTTENGGO	Fheiren Rahim Victor P.K. Lengkong Lucky O.H. Dotulong (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah SULUTTENGGO. 2. Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah SULUTTENGGO. 3. Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah SULUTTENGGO.
PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DALAM MENURUNKAN PROBLEM TEKANAN EMOSI BERBASIS GENDER	Hasyim Hasanah (2015)	Berdasarkan berbagai data yang diperoleh di lapangan dengan menggunakan kuesioner, maka hasil penelitian ini bisa menyimpulkan (1) terdapat pengaruh komunikasi interpersonal dalam menurunkan problem tekanan emosi

KEPUASAN KERJA
KARYAWAN : STUDI
LITERATUR

**Nimas Ayu Aulia
Pitasari
Mirwan Surya
Perdhana
(2018)**

mahasiswa, (2) terdapat perbedaan pengaruh komunikasi interpersonal dalam menurunkan problem tekanan emosi mahasiswa laki-laki dan perempuan. Individu perlu meningkatkan komunikasi interpersonal dalam upaya menurunkan problem tekanan emosi.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif.

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang, dapat ditarik simpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

PENGARUH
MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA
KARYAWAN LEVEL
PELAKSANA DI DIVISI
OPERASI PT. PUSRI
PALEMBANG

**Kiki Cahaya
Setiawan
(2015)**

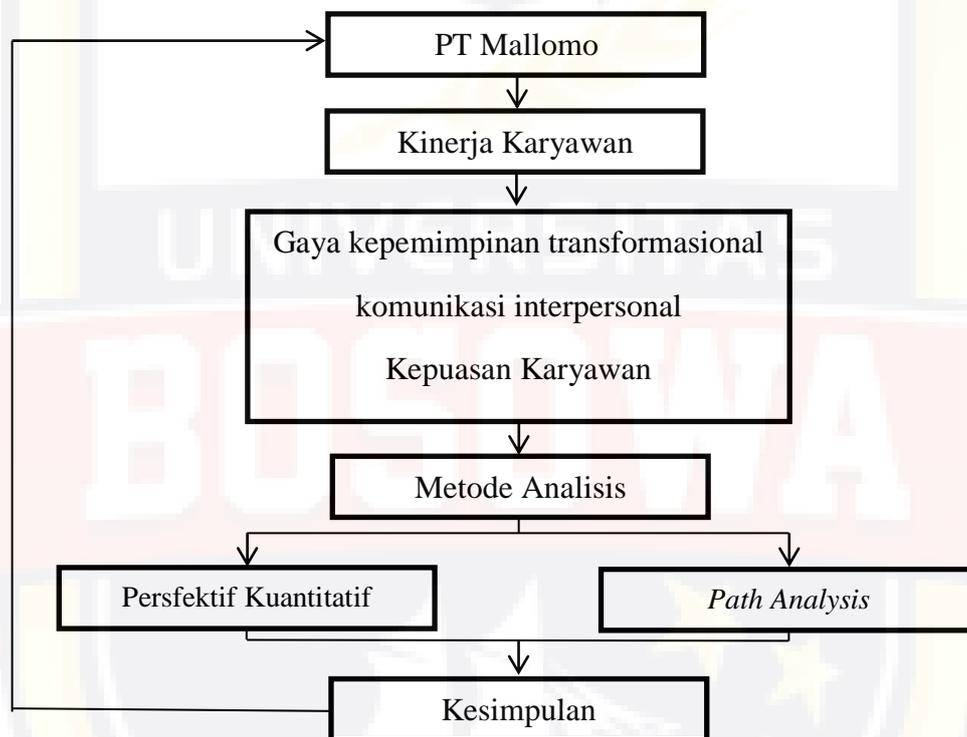
C. Kerangka Pikir

Beberapa variabel yang diperkirakan dapat menjelaskan Gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo. Variabel tersebutlah yang kemudian akan diteliti untuk membuktikan efisiensi Gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan

melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo yang dilakukan di daerah penelitian ini.

Untuk memudahkan dan memperjelas pemikiran dalam penelitian ini maka berikut skema kerangka piker.

Gambar 2.1 Kerangka Pikir



D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah, serta temuan penelitian sebelumnya dan kerangka pikir teoritis, maka dalam penelitian ini dapat diajukan hipotesis yang diduga gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal sebagai variabel independen yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.

Dalam kerangka pikir ini diturunkan beberapa hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Diduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Mallomo.
2. Diduga bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Mallomo.
3. Diduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Mallomo.
4. Diduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di di PT. Mallomo.
5. Diduga bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di di PT. Mallomo.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian kuantitatif untuk mengobservasi sampel dari populasi, penelitian kuantitatif ialah metode yang menekankan pada aspek matematis suatu gejala secara objektif terhadap sebuah fenomena sosial.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Sasaran penelitiannya itu karyawan yang saat ini bekerja di PT. Mallomo. Lokasi penelitian di dasarkan atas pertimbangan bahwa data yang dipergunakan oleh peneliti untuk menjawab masalah dalam penelitian ini memungkinkan diperoleh di PT. Mallomo. Masa pada penelitian ini dilakukan selama 2 bulan.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi merupakan banyaknya kelengkapan pada bagian sasaran analisa yang ciri-ciri karakteristik ingin diduga. Populasi pada penelitian ini merupakan karyawan di PT. Mallomo.
2. Sampel merupakan komponen yang didapat dari sebuah populasi yang diteliti, pengambilan sampel menerapkan metode *Purposive Sampling* pada karyawan dan menerapkan rumus *slovin*, maka didapatkan sebanyak 73 sampel yang akan diteliti. Penelitian ini memakai sampel jenuh atau *full sampling*, yang berarti bahwa semua populasi menjadi sampel penelitian.

D. Instrumen Penelitian

Pada penentuan bobot nilai, penulis menerapkan skala likert. Beberapa pembahasan disusun beserta jawaban para responden yang diberi bobot. Penulis menyajikan lima (5) kategori penilaian yang memiliki variasi yang bertingkat.

Tabel 3.1
Bobot Nilai Setiap Pertanyaan

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2018: 94)

E. Variabel Penelitian

Ada 4 variabel penelitian yang terdiri atas 2 variabel *exogen*, 1 variabel *intervening*, dan 1 variabel *endogen*, dimana setiap variabel memiliki indikator sebagai berikut:

1. Variabel Exogen
 - a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator:

 1. Karisma pemimpin;
 2. Motivasi insparatif;
 3. Simultasi intelektual; dan
 4. Perhatian yang individual.
 - b. Komunikasi Interpersonal

Indikator;

1. Bahasa tubuh;
 2. Kondisi;
 3. Lingkungan fisik;
 4. Lingkungan sosial;
 5. Citra pihak lain; dan
 6. Citra diri.
2. Variabel Intervening

Indikator:

1. Lingkungan kerja;
 2. Manajemen;
 3. Isi pekerjaan;
 4. Promosi kerja;
 5. Pelatihan kerja; dan
 6. Kompensasi.
3. Variabel Endogen
- a. Kinerja karyawan

Indikator:

1. Kuantitas;
2. Kualitas;
3. Komunikasi;
4. Sikap; dan
5. Kerjasama.

F. Jenis dan Sumber Data

Data primerr ialah data yang didapatkan dan yang dikumpulkan secara langsung dari hasil wawancara karyawan P.T. Mallomo. Sedangkan data sekunder ialah data didapatkan secara tidak langsung, seperti hasil *field note* (catatan data tambahan selama proses pengumpulan data primer dilakukan) dapat berupa kondisi eksisting, temuan lapangan, ataupun arsip-arsip yang dipublikasikan.

G. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner adalah susunan beberapa pertanyaan untuk mendapatkan data dalam bentuk tanggapan responden yang terkait dengan penelitian. Kuesioner sebagai salah satu cara mengumpulkan data yang disusun secara terstruktur, sehingga nantinya mendapatkan data yang akurat. Sani dan Maharani (2013: 184) mengemukakan pendapatnya bahwa kuesioner ialah cara mendapatkan data yang efektif. Pada penelitian ini penulis akan membagikan kuesioner kepada sampel (responden) untuk diisi secara langsung oleh mereka.
2. Teknik pengumpulan data yang berikutnya ialah metode wawancara, dilakukan dengan mewawancarai responden secara langsung (tatap muka), khususnya karyawan P.T. Mallomo. Terdiri atas lokasi, kinerja dari karyawan, serta data-data lain untuk mendapatkan informasi yang diperlukan.
3. Metode terakhir adalah dokumentasi, ditempuh dengan cara perekaman suara pada saat proses wawancara berlangsung, pengambilan video dan/atau gambar yang terkait dengan penelitian ini. Adapun hal yang

dapat didokumentasikan dalam penelitian ini sebagaimana yang dinyatakan oleh Sani dan Masyhuri (2010: 202).

H. Teknik Analisis Data

Analisis data ialah cara memproses data dikumpulkan dari semua responden. Analisis jalur dipergunakan dalam analisis pola huburigan antara variable, tujuannya ialah untuk mengetahui adakah pengaruh langsung maupun tak langsung pada seperangkat variable bebas, yaitu exogen dengan variabel endogen.

1. Uji T (T-tes)

Dalam Uji T Sarwono (2007:167) menyatakan bahwa uji T ini digunakan dalam membuktikan signifikasi variable exogen dengan variable endogen secara individu dengan kepercayaan 95% dan kesalahan 5%. apabila t hitung maka terdapat pengaruh variable exogen dan endogen, demikian pula sebaliknya. Jika, $t < 0,05$ maka ada pegraruh variable exogen dan endogen demikian juga sebaliknya. .

2. Uji F

Uji F menurut Sarwono (2007: 165) pada dasarnya ialah indikator yang dapat menunjukkan dimana seluruh variable exogen yang termasuk model terdapat pengaruh simultan dengan variabel endogen. Perbandingan F hitung $> F$ table akan dapat diketahui pengaruh darivariabel exogen dan endogen demikian sebaliknya, jika $F < 5\%$ maka pengaruh dari variable exogen maupun endogen dan sebaliknya.

3. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Apabila model dari regresi digunakan dan diperkirakan, makin tinggi nilai R^2 maka makin besar kekuatan dari persamaan regresi, dengan demikian di prediksi dari variabel kriteria semakin baik. Sani dan Maharani (2013: 65).

4. Analisis Jalur

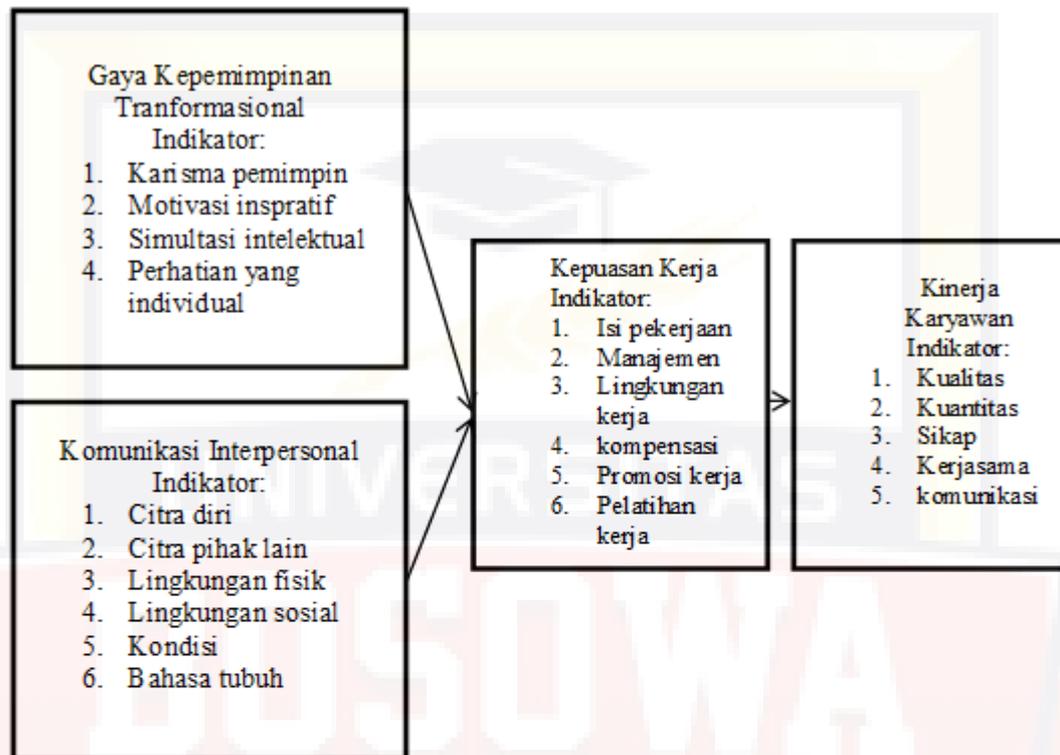
Adapun pemodelan ini digunakan untuk mengetahui pengaruh yang langsung maupun tidak langsung, dan variabel yang mempengaruhi (exogen) terhadap variabel dipengaruhi (endogen).

Adapun tahapan mengerjakan analisis jalur:

1. Rancangan model berdasar teori dan konsep digunakan dua macam panah:
 1. Untuk panah satu arah menunjukkan pengaruh langsung dari variabel exogen (Gaya Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel endogen (Kinerja dari Karyawan).
 2. Untuk Anak panah menunjukkan pengaruh tidak langsung antara variabel exogen (Gaya Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel endogen (Kinerja Karyawan) dengan variabel intervening (Kepuasan Kerja).

Gambar 3.1

Pemodelan Analisis Jalur (Path Analysis)



Dimana :

$$X_3 = X_3X_1 + PX_3X_2 + \epsilon_1 \dots \dots \dots \text{Substruktural Parsial}$$

$$Y = PYX_1 + PYX_2 + PYX_3 + \epsilon_2 \dots \dots \dots \text{Substruktural 2}$$

$$X_1 = \text{Gaya Kepemimpinan Tranformasi onal}$$

$$X_2 = \text{Komunikasi Interpersonal}$$

$$X_3 = \text{Kepuasan Kerja}$$

$$Y = \text{Kinerja Karyawan}$$

I. Uji Validitas dan Reabilitas

1. Uji Validasi

Uji validasi menggunakan *product moment*, item pertanyaan di katakan valid jika lebih besar nilainya dari 0,30. Cara validitas menghitung hubungan antar nilai/skor dari pertanyaan maka signifikansi (sig) hasil korelasi $<0,05$ (%) maka dinyatakan valid begitupun sebaliknya.

2. Uji Reabilitas

Reabilitas memberitahukan bahwa suatu indra ukur dapat diukur memakai rumus *Cronbach's Alpha*. Apabila variable memiliki *cronbach's alpha* (α) $> 60\%$ (0,60) maka di katakan reliable, sebaliknya *cronbach's alpha* (α) $< 60\%$ maka variable tersebut dapat di katakan tidak reliable.

J. Definisi Operasional

Definisi operasional ialah definisi konsep secara operasional, praktik, dan nyata/rill pada objek penelitian.

- a. Variabel exogen merupakan variable mempengaruhi dan yang menyebabkan munculnya atau berubahnya variabel endogen. Variabel exogen yang diterapkan pada penelitian ini ialah gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal.
- b. Variabel intervening ialah variable yang sepenuhnya berpengaruh terhadap hubungan dari variable exogen dan endogen. Variabel exogen dan endogen dengan hubungan tidak langsung, tidak dapat diakses, dan diperoleh. Variabel intervening ialah kepuasan kerja.

- c. Variabel endogen merupakan variable yang berpengaruh pada variable exogen. Variabel endogen ialah kinerja karyawan.

Dengan demikian, definisi operasional ialah proses dari setiap variabel yang dipakai pada penelitian ini terhadap berbagai indikator yang membentuknya. Definisi operasional ini dapat kita lihat pada table berikut.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Gambaran Lokasi Penelitian

Nama	: PT. Mallomo
Alamat	: Desa Baruga Kecamatan Bantimurung, Kabupaten Maros
NPWP	: 01.384.633.1-812.000
No. TDP	: 202316010382
No. SIUP	: 1537/21-20/SIUP-PT/II/2007
No. SITU	: 25/SITU/BT/I2006
Direktur	: KADARUSMIN
Jumlah Karyawan	: 89 Orang
Jumlah Pengemudi	: 250 Orang

Secara garis besar tujuan pendistribusian semen, material dan angkutan lainnya adalah untuk area Sulawesi Selatan dan diluar Sulawesi Selatan.

2. Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini ialah karyawan di PT. Mallomo. Penelitian ini menyebar 73 kuesioner dengan tingkat pengambilan 73% dikarenakan semua kuesioner dikembalikan kepada peneliti. Karakteristik responden dibagi beberapa kelompok yaitu:

1. Jenis kelamin

Ditinjau dari kategori jenis kelamin, responden pada penelitian ini yang berjenis kelamin pria ialah sebanyak 70 orang, dan sebanyak 3 orang perempuan.

2. Umur

Berdasarkan kategori usia, responden pada penelitian ini sebagian besar berumur 40 tahun yaitu 43 orang, dilanjutkan dengan umur antara 31-40 tahun sebanyak 25 orang, dan dilanjutkan dengan umur 21-30 tahun sebanyak 5 orang.

3. Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan paling tinggi responden pada penelitian ini yaitu SMA, sebanyak 50 orang responden, tingkat pendidikan D3 sebanyak 2 orang responden, S1 20 orang responden, dan S2 1 orang responden.

4. Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian ini tabel dibawah ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini tingkat lama bekerja paling tinggi yaitu 16-20 tahun 24 orang responden, 11-15 tahun 22 orang responden, diatas 20 tahun 14 orang responden, 6-10 tahun 10 orang responden dan 1-5 tahun 3 orang responden.

5. Status Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini, tingkat status karyawan paling tinggi yaitu karyawan tetap sebanyak 43 orang responden dan karyawan kontrak sebanyak 30 orang responden.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Tabel 4.6

Presepsi responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Tranformasional

No	Indikator	Jawaban					Jumlah
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X_1)							
1	GKT1	43 58,90%	27 37%	3 4,10%	-	-	73 100%
2	GKT2	41 56,16%	31 42,46%	1 1,36%	-	-	73 100%
3	GKT3	39 53,42%	33 45,20%	1 1,36%	-	-	73 100%
4	GKT4	19 26,02%	53 72,60%	1 1,36%	-	-	73 100%
5	GKT5	20 27,39%	46 63,01%	7 9,58%	-	-	73 100%
6	GKT6	12 16,43%	27 37%	23 31,50%	11 15,06%	-	73 100%
7	GKT7	28 36,35%	43 59%	2 2,73%	-	-	73 100%
8	GKT8	26 31,61%	35 48%	9 12,32%	2 2,73%	1 1,36%	73 100%
9	GKT9	14 19,17%	26 31,61%	28 36,35%	5 6,84%	-	73 100%
10	GKT10	6 8,21%	15 20,54%	19 26,02%	24 32,87%	9 12,32%	73 100%
11	GKT11	8 10,95%	35 48%	30 41,09%	-	-	73 100%
12	GKT12	6 8,21%	35 48%	32 43,85%	-	-	73 100%
Rata-rata		21,83%	33,83%	13%	10,5%	5%	100%

Sumber: Hasil Olahan Data Primer 2020

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), kebanyakan responden memberikan jawaban sangat setuju dengan rata-rata 33,83%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai Karisma Pemimpin, Motivasi Inspiratif, Simulasi Intelektual dan Perhatian yang individual dengan jawaban orang responden sebagai berikut :

1. Pada opsi jawaban 'sangat setuju', terdapat 43 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada persentase jawaban sebesar 56,16%. Untuk opsi jawaban 'setuju' terdapat sebanyak 31 orang yang memilih, dengan persentase jawaban sebesar 42,46%, untuk jawaban 'netral' 3 orang persentase 4,10%.
2. Pada opsi jawaban 'sangat setuju', terdapat 41 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada persentase jawaban sebesar 58,90%. Untuk opsi jawaban 'setuju' terdapat sebanyak 27 orang yang memilih, dengan persentase jawaban sebesar 37%, dan untuk jawaban 'netral' yaitu sebanyak 1 orang pada persentase 1,36%.
3. Pada opsi jawaban 'sangat setuju', terdapat 39 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada persentase jawaban sebesar 53,42%. Untuk opsi jawaban 'setuju' terdapat sebanyak 33 orang yang memilih, dengan persentase jawaban sebesar 45,20%, dan untuk jawaban 'netral' yaitu sebanyak 1 orang pada persentase 1,36%.
4. Pada opsi jawaban 'setuju', terdapat sebanyak 53 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada persentase jawaban sebesar

73,60%. Untuk opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat sejumlah 19 orang yang memilih, persentase sebesar 27,39%, dan untuk jawaban 'netral' yaitu sebanyak 1 orang pada profit sebesar 1,36%.

5. Pada opsi jawaban 'setuju', terdapat sebanyak 46 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada profit jawaban sebesar 63,01%. Untuk opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 20 orang yang memilih, persentase jawaban 27,39%, untuk jawaban 'netral' yaitu sebanyak 7 orang pada profit sebesar 9,58%.
6. Pada opsi jawaban 'setuju', terdapat 27 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada profit jawaban sebesar 37%. Untuk opsi jawaban 'netral' terdapat sebanyak 23 orang yang memilih, dengan persentase jawaban sebesar 31,50%, dan untuk jawaban 'tidak setuju' yaitu sebanyak 11 orang pada profit sebesar 15,60%.
7. Pada opsi jawaban 'setuju', terdapat sebanyak 43 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada profit jawaban sebesar 59%. Untuk opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 28 orang yang memilih, dengan persentase jawaban 36,35%, dan untuk jawaban 'netral' yaitu 2 orang pada profit 2,37%.
8. Pada opsi jawaban 'setuju', terdapat 35 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada profit jawaban sebesar 48%. Untuk opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 26 orang yang memilih, dengan persentase jawaban 31,61%, untuk jawaban 'netral' yaitu sebanyak 9

orang pada profit sebesar 12,32%, dan untuk jawaban 'tidak setuju' yaitu sebanyak 9 orang pada profit sebesar 2,37%.

9. Pada opsi jawaban 'netral', terdapat sebanyak 28 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada profit jawaban sebesar 36,35%. Untuk opsi jawaban 'setuju' terdapat sebanyak 26 orang yang memilih, dengan persentase jawaban sebesar 31,61%, untuk jawaban 'sangat setuju' yaitu sebanyak 14 orang pada profit sebesar 19,17%, untuk jawaban 'tidak setuju' yaitu 5 orang responden pada profit 6,84%.
10. Pada opsi jawaban 'tidak setuju', terdapat 24 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada profit jawaban sebesar 32,87%. Untuk opsi jawaban 'netral' terdapat 19 orang yang memilih, dengan persentase jawaban sebesar 26,02%, jawaban 'setuju' yaitu 15 orang responden pada profit 20,54%, jawaban 'sangat tidak setuju' yaitu 9 orang responden pada profit 12,32%, dan untuk opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 6 orang responden pada profit 8,12%.
11. Pada opsi jawaban 'setuju', terdapat sebanyak 35 orang responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada profit jawaban sebesar 48%. Untuk opsi jawaban 'netral' terdapat sebanyak 30 orang yang memilih, persentase jawaban 41,09%, jawaban 'sangat setuju' yaitu sebanyak 8 orang responden pada profit 10,95%.
12. Pada opsi jawaban 'setuju', terdapat 35 responden yang memilih opsi jawaban tersebut, pada profit jawaban sebesar 48%. Untuk opsi jawaban

'netral' terdapat 32 orang yang memilih, dengan persentase jawaban sebesar 43,85%, jawaban 'sangat setuju' yaitu 6 orang responden pada profit 8,21%.

b. Komunikasi Interpersonal

Tabel 4.7

Presepsi Responden Terhadap Komunikasi Interpersonal

No.	Indikator	Jawaban					Jumlah
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
Komunikasi Interpersonal (X ₂)							
1	KI 1	27 37%	38 51,05%	8 11%	-	-	73 100%
2	KI 2	35 34,24%	39 53,42%	9 12,32%	-	-	73 100%
3	KI 3	25 34,24%	42 57,535%	6 8,21%	-	-	73 100%
4	KI 4	25 34,24%	38 52,05%	10 13,69%	-	-	73 100%
5	KI 5	22 30,13%	44 60,27%	7 9,58%	-	-	73 100%
6	KI 6	24 32,87%	45 61,64%	4 5,47%	-	-	73 100%
7	KI 7	29 39,72%	38 52,05%	6 8,21%	-	-	73 100%
8	KI 8	8 11%	21 28,76%	22 30,13%	18 24,65%	4 5,47%	73 100%
9	KI 9	3 4,10%	19 26,02%	46 63,01%	5 6,84%	-	73 100%
10	KI 10	3 4,10%	17 23,28%	38 52,05%	12 16,43%	3 4,10%	73 100%
11	KI 11	6 8,21%	17 23,28%	26 35,61%	20 27,39%	4 5,47%	73 100%
12	KI 12	7 9,58%	16 21,91%	26 35,61%	19 26,02%	5 6,84%	73 100%
Rata-rata		17%	31,16%	17,33%	14,8%	4%	100%

Sumber: Hasil Olahan Data Primer 2020

Berdasarkan dari tanggapan orang responden mengenai Komunikasi Interpersonal (X₂), kebanyakan orang responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata

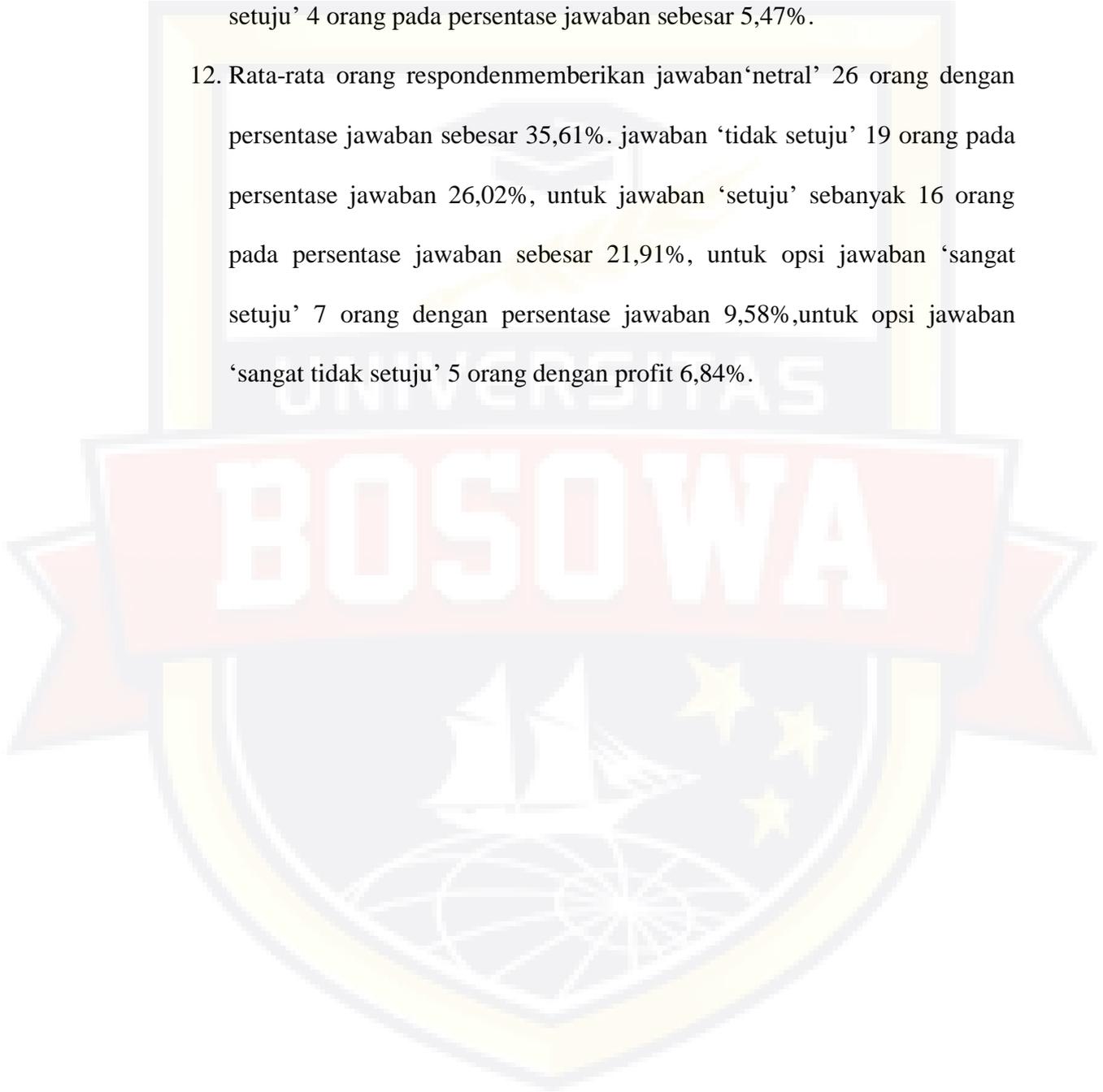
31,16%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan dengan jawaban orang responden sebagai berikut:

1. Untuk jawaban 'setuju' sebanyak 38 orang pada profit jawaban sebesar 51,05%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 27 orang pada profit jawaban sebesar 37% dan untuk jawaban 'netral' sebanyak 8 orang pada profit 11%.
2. Untuk jawaban 'setuju' sebanyak 39 orang pada profit jawaban sebesar 34,24% dan untuk jawaban 'netral' yaitu 9 orang pada persentase 12,32%.
3. Untuk jawaban 'setuju' sebanyak 42 orang pada profit jawaban sebesar 57,53%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 25 orang pada profit jawaban 34,24% jawaban 'netral' 6 orang dengan persentase jawaban 8,21%.
4. Untuk jawaban 'setuju' sebanyak 38 orang pada profit jawaban 52,05%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 25 orang pada profit jawaban 34,24% dan untuk jawaban 'netral' 10 orang dengan persentase jawaban sebesar 13,69%.
5. Untuk jawaban 'setuju' sebanyak 44 orang pada profit jawaban 60,27%. Untuk jawaban 'sangat setuju' sebanyak 22 orang pada profit jawaban sebesar 30,13% dan untuk jawaban 'netral' 7 orang pada profit jawaban 9,58%.
6. Untuk yang menjawab 'setuju' 45 orang pada profit jawaban sebesar 61,64%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 24 orang pada profit jawaban 32,87% dan untuk jawaban 'netral' 4 orang pada persentase jawaban 5,47%.

7. Untuk jawaban 'setuju' sebanyak 38 orang pada profit jawaban 52,05%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 29 orang pada profit jawaban 39,72 dan untuk jawaban 'netral' sebanyak 6 orang pada persentase 8,21%.
8. Untuk jawaban 'netral' 22 orang pada profit jawaban sebesar 30,13%. Untuk jawaban 'setuju' sebanyak 21 orang pada profit jawaban sebesar 28,76%, untuk jawaban 'tidak setuju' 18 orang pada profit jawaban sebesar 24,65%, untuk jawaban 'sangat setuju' 8 orang pada profit jawaban sebesar 11% dan untuk jawaban 'sangat tidak setuju' 4 orang dalam persentase jawaban sebesar 5,47%.
9. Rata-rata orang responden menjawab 'netral' sebanyak 46 orang pada profit jawaban sebesar 63,01%. Untuk jawaban 'setuju' 19 orang pada profit jawaban 26,02%, untuk jawaban 'tidak setuju' 5 orang pada profit jawaban sebesar 6,84%, dan untuk jawaban 'sangat setuju' 3 orang pada profit jawaban sebesar 4,10%.
10. Rata-rata orang responden menjawab 'netral' sebanyak 38 orang dengan persentase jawaban sebesar 52,05%. Untuk jawaban 'setuju' 17 orang pada profit jawaban 23,28%, untuk jawaban 'tidak setuju' 12 orang pada profit jawaban sebesar 16,43%, untuk jawaban 'sangat setuju' 3 orang dalam profit jawaban 4,10%, dan untuk opsi jawaban 'sangat tidak setuju' terdapat 3 orang pada persentase jawaban 4,10%.
11. Rata-rata orang responden menjawab 'netral' 26 orang dengan persentase jawaban 35,61%. Untuk opsi jawaban 'tidak setuju' terdapat 20 orang pada persentase jawaban sebesar 27,39%, untuk jawaban 'setuju' 17 orang

pada persentase jawaban 23,28%, jawaban 'sangat setuju' 6 orang pada persentase jawaban sebesar 8,21%, untuk opsi jawaban 'sangat tidak setuju' 4 orang pada persentase jawaban sebesar 5,47%.

12. Rata-rata orang responden memberikan jawaban 'netral' 26 orang dengan persentase jawaban sebesar 35,61%. jawaban 'tidak setuju' 19 orang pada persentase jawaban 26,02%, untuk jawaban 'setuju' sebanyak 16 orang pada persentase jawaban sebesar 21,91%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' 7 orang dengan persentase jawaban 9,58%, untuk opsi jawaban 'sangat tidak setuju' 5 orang dengan persentase jawaban 6,84%.



UNIVERSITAS
BOSOWA

c. Kepuasan Kerja

Tabel 4.8

Presepsi Rseponden Terhadap Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Jawaban					Jumlah
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
Kepuasan Kerja (X ₃)							
1	KK 1	13 17,80%	46 63,01%	14 19,17%	-	-	73 100%
2	KK 2	17 23,18%	52 71,23%	4 5,47%	-	-	73 100%
3	KK3	20 27,39%	43 58,90%	10 13,69%	-	-	73 100%
4	KK 4	24 32,87%	37 50,68%	12 16,43%	-	-	73 100%
5	KK 5	33 45,20%	27 37%	12 16,43%	1 1,36%	-	73 100%
6	KK 6	27 37%	27 37%	17 23,18%	2 2,73%	-	73 100%
7	KK 7	32 43,83%	24 32,87%	16 21,91%	1 1,36%	-	73 100%
8	KK 8	29 39,72%	29 39,72%	15 20,54%	-	-	73 100%
9	KK 9	25 34,24%	41 56,16%	6 8,21%	1 1,36%	-	73 100%
10	KK 10	23 31,50%	38 52,05%	12 16,43%	-	-	73 100%
11	KK 11	29 39,72%	36 49,31%	7 9,58%	1 1,36%	-	73 100%
12	KK 12	18 24,65%	41 56,16%	13 17,80%	1 1,36%	-	73 100%
13	KK 13	17 23,18%	44 60,27%	11 15,06%	1 1,36%	-	73 100%
Rata-rata		23,61%	37,30%	11,46%	1,16%	%	100%

Sumber: Hasil Olahan Data Primer 2020

Hasil dari tanggapan responden mengenai kepuasan kerja (X₃), sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan rata 37,30%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai isi pekerjaan, kompensasi, lingkungan kerja, manaejmen, promosi kerja dan pelatihan kerja dengan jawaban orang responden sebagai berikut:

1. Responden yang memberikan jawaban 'setuju' sebanyak 46 orang pada profit jawaban sebesar 63,01%. Untuk jawaban 'netral' sebanyak 14 orang pada profit jawaban sebesar 19,17%, dan untuk jawaban 'sangat setuju' sebanyak 13 orang pada profit jawaban sebesar 17,80%.
2. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 53 orang pada profit jawaban sebesar 71,23%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 17 orang pada profit jawaban 23,18%, dan untuk jawaban 'netral' 4 orang pada profit jawaban 5,47%.
3. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 43 orang pada profit jawaban sebesar 58,90%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 20 orang pada profit jawaban sebesar 27,39% dan untuk jawaban 'netral' sebanyak 10 orang pada profit jawaban sebesar 13,69%.
4. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 37 orang pada profit jawaban sebesar 50,68%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 24 orang pada profit jawaban 32,8% dan untuk jawaban 'netral' 12 orang dengan persentase jawaban sebesar 16,43%.
5. Responden yang menjawab 'sangat setuju' 33 orang pada profit jawaban sebesar 45,20%. Untuk jawaban 'setuju' sebanyak 27 orang pada profit jawaban sebesar 37%, untuk jawaban 'netral' sebanyak 12 orang pada profit jawaban 16,43%, dan untuk opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang dalam persentase 1,36%.
6. Responden yang menjawab 'sangat setuju' 27 orang pada profit jawaban sebesar 37%. Untuk opsi jawaban 'setuju' 27 orang dengan

persentase jawaban 37%, untuk jawaban 'netral' sebanyak 17 orang dengan persentase jawaban 23,18%, opsi jawaban 'tidak' setuju terdapat 2 orang pada profit jawaban 2,73%.

7. Responden yang menjawab 'sangat setuju' sebanyak 32 orang pada profit jawaban sebesar 43,83%. Untuk jawaban 'setuju' sebanyak 24 orang pada profit jawaban sebesar 32,87%, untuk jawaban 'netral' sebanyak 16 orang pada profit jawaban sebesar 21,91%, opsi jawaban tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase jawaban sebesar 1,36%.
8. Responden yang menjawab 'sangat setuju' sebanyak 29 orang pada profit jawaban sebesar 39,72%. Untuk jawaban 'setuju' 29 orang pada profit jawaban 39,27%, dan untuk jawaban 'netral' sebanyak 15 orang pada profit jawaban sebesar 20,54%.
9. Responden yang memberikan jawaban 'setuju' terdapat 41 orang pada profit jawaban 56,16%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 25 orang pada profit jawaban 34,24%, untuk jawaban 'netral' 6 orang pada profit jawaban 8,21%, opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang pada persentase jawaban sebesar 1,36%.
10. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 38 orang pada profit jawaban 52,05%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 23 orang pada profit jawaban 31,50%, dan untuk opsi jawaban 'netral' sebanyak 12 orang pada profit jawaban 16,43%.

11. Responden yang memberikan jawaban 'setuju' sebanyak 36 orang pada profit jawaban 49,31%. Untuk jawaban 'sangat setuju' 29 orang pada profit jawaban 39,72%, untuk jawaban 'netral' sebanyak 7 orang pada profit jawaban sebesar 9,58%, opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang pada persentase jawaban sebesar 1,36%.
12. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 41 orang pada profit jawaban sebesar 56,16%. Untuk jawaban 'sangat setuju' sebanyak 18 orang pada profit jawaban 24,65%, untuk jawaban 'netral' 13 orang responden dengan persentase jawaban 17,80%, opsi jawaban 'tidak setuju' yaitu 1 orang dengan persentase jawaban 1,36%.
13. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 44 orang pada profit jawaban 60,27%. Untuk opsi jawaban 'sangat setuju' 17 orang responden dengan persentase jawaban 23,18%, untuk jawaban 'netral' 11 orang responden pada profit jawaban sebesar 15,06%, opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang dengan persentase jawaban sebesar 1,36%.

d. Kinerja Karyawan

Tabel 4.9
Presepsi Rseponden Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Indiikator	Jawaban					Jumlah
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
Kinerja Karyawan (Y)							
1	KK 1	20 27,39%	45 61,64%	7 9,58%	1 1,36%	-	73 100%
2	KK 2	20 27,39%	42 57,53%	10 13,69%	1 1,36%	-	73 100%
3	KK 3	18 24,65%	44 60,27%	8 10,95%	3 4,10%	-	73 100%
4	KK 4	12 16,43%	48 65,75%	12 16,43%	1 1,36%	-	73 100%
5	KK 5	23 31,50%	45 61,64%	5 6,84%	-	-	73 100%
6	KK 6	26 35,61%	34 46,57%	13 17,80%	-	-	73 100%
7	KK 7	24 32,87%	37 50,68%	12 16,43%	-	-	73 100%
8	KK 8	22 30,13%	26 35,61%	24 32,87%	1 1,36%	-	73 100%
9	KK 9	23 31,50%	37 50,68%	13 17,80%	-	-	73 100%
10	KK 10	28 38,35%	38 52,05%	7 9,58%	-	-	73 100%
11	KK 11	32 48,83%	40 54,79%	1 1,36%	-	-	73 100%
12	KK 12	32 48,83%	37 50,68%	3 4,10%	1 1,36%	-	73 100%
13	KK 13	31 42,46%	37 50,68%	5 6,84%	-	-	73 100%
14	KK 14	30 41,09%	39 53,42%	4 5,47%	-	-	73 100%
15	KK 15	31 42,46%	38 52,05%	4 5,47%	-	-	73 100%
16	KK 16	38 52,05%	31 42,46%	3 4,10%	1 1,36%	-	73 100%
17	KK 17	32 48,83%	34 46,57%	6 8,21%	1 1,36%	-	73 100%
18	KK 18	33 45,20%	34 46,57%	6 8,21%	-	-	73 100%
Rata-rata		26,38%	38,11%	7,94%	1%	%	100%

Berdasarkan dari tanggapan orang responden mengenai kinerja karyawan (Y), kebanyakan orang responden menjawab setuju dengan rata-rata 38,11%. Hal

ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai kualitas, kuantitas, kerjasama dan komunikasi dengan jawaban orang responden sebagai berikut:

1. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 45 orang dengan persentase jawaban sebesar 61,64%. Untuk opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 20 orang dengan persentase 27,39%, opsi jawaban 'netral' 7 orang dengan presentasi jawaban 9,58%, opsi jawaban 'tidak setuju' terdapat 1 orang dengan persentase jawaban sebesar 1,36%.
2. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 42 orang dengan persentase jawaban sebesar 57,53%. Untuk opsi jawaban 'sangat setuju' 20, orang dengan presentasi jawaban 27,39%, untuk opsi jawaban 'netral' 10 orang dengan presentasi 13,69%, opsi jawaban 'tidak' setuju' 1 orang dengan presentasi jawaban sebesar 1,36%.
3. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 44 orang dengan persentase jawaban sebesar 60,27%. Untuk opsi jawaban 'sangat setuju' 18 orang responden persentasi jawaban 34,65%, jawaban 'netral' 8 orang responden dengan persentasi sebesar 10,95% , opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang dengan besaran persentasi jawaban 1,36%.
4. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 48 orang responden dengan persentasi jawaban 65,75%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' 12 orang responden dengan besaran persentasi jawaban sebesar 16,43%, untuk opsi jawaban 'netral' sebanyak 12 orang responden dengan besaran

persentase jawaban sebesar 16,43%, opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang dengan besaran persentasi jawaban 1,36%.

5. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 45 orang dengan presentasi jawaban sebesar 61,64%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 23 orang responden besaran persentasi jawaban 31,50%, dan untuk opsi jawaban 'netral' 5 orang dengan persentasi jawaban sebesar 6,84%.
6. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 34 orang responden dengan besaran persentasi jawaban 46,57%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' 26 orang responden besaran persentasi jawaban 35,61%, opsi jawaban 'netral' 13 orang responden dengan besaran persentase jawaban 17,80%.
7. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 37 orang dengan besaran persentasi jawaban sebesar 50,68%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' 24 orang responden dengan besaran persentasi jawaban 32,87%, opsi jawaban 'netral' terdapat 12 orang dengan persentasi 16,43%.
8. Responden yang menjawab 'setuju' 26 orang responden dengan besaran persentasi jawaban 35,61%, untuk opsi jawaban 'netral' sebanyak 24 responden dengan besaran persentasi jawaban sebesar 32,87%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 22 orang responden besaran persentasi jawaban 30,13%, dan untuk opsi jawaban 'tidak setuju' 1 dengan besaran persentase jawaban 1,36%.
9. Responden yang menjawab 'setuju' 37 orang responden besaran persentasi jawaban 50,68%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 23

orang responden dengan besaran persentasi jawaban 31,50%,opsi jawaban 'netral' 13 orang responden dengan besaran persentasi jawaban 17,80%.

10. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 38 orang responden dengan besaran persentasi jawaban sebesar 52,05%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 28 orang responden besaran persentasi jawaban 38,35%, opsi jawaban 'netral' 7 orang dengan persentasi jawaban sebesar 9,58%.
11. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 40 orang responden persentasi jawaban 54,79%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' 32 orang responden besaran persentasi jawaban 43,83%,opsi jawaban 'netral' 1 orang responden dengan besaran persentasi jawaban 1,36%.
12. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 37 orang responden besaran persentasi jawaban 50,68%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 32 orang responden besaran persentasi jawaban 43,83%, untuk opsi jawaban 'netral' yaitu 3 orang responden besaran persentasi jawaban 4,10%, opsi jawaban 'tidak setuju' terdapat 1 orang rseponden dengan besaran persentasi jawaban 1,36%.
13. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 37 orang responden dengan besaran persentasi jawaban 50,68%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 31 orang responden besaran persentasi jawaban 42,46%, opsi jawaban 'netral' 5 orang responden besaran persentasi jawaban 6,84%.
14. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 39 orang responden besaran persentasi jawaban 53,42%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 30 orang responden besaran persentasi jawaban yaitu

41,09%, dan untuk opsi jawaban 'netral' sebanyak 4 orang responden dengan besaran persentase jawaban yaitu 5,47%.

15. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 38 orang responden dengan besaran persentase jawaban sebesar 52,05%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 31 orang dengan besaran persentase jawaban sebesar 42,46%, opsi jawaban 'netral' 4 orang dengan besaran persentase jawaban sebesar 5,47%.
16. Responden yang menjawab 'sangat setuju' yaitu sebanyak 38 orang responden dengan besaran persentase jawaban sebesar 52,05%, untuk opsi jawaban 'setuju' yaitu 31 orang responden dengan besaran persentase jawaban 42,46%, untuk opsi jawaban 'netral' sebanyak 3 orang responden dengan besaran persentase jawaban yaitu 4,10%, opsi jawaban 'tidak setuju' terdapat 1 orang dengan besaran persentase jawaban 1,36%.
17. Responden yang menjawab 'setuju' sebanyak 34 orang responden dengan besaran persentase jawaban 46,57%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 32 orang responden dengan besaran persentase jawaban 43,83%, untuk opsi jawaban 'netral' yaitu 6 orang responden dengan besaran persentase jawaban 8,21%, dan pada opsi jawaban 'tidak setuju' terdapat 1 orang responden dengan besaran persentase jawaban 1,36%.
18. Responden yang menjawab 'setuju' yaitu sebanyak 34 orang responden dengan besaran persentase jawaban sebesar 46,57%, untuk opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 33 orang responden dengan besaran persentase

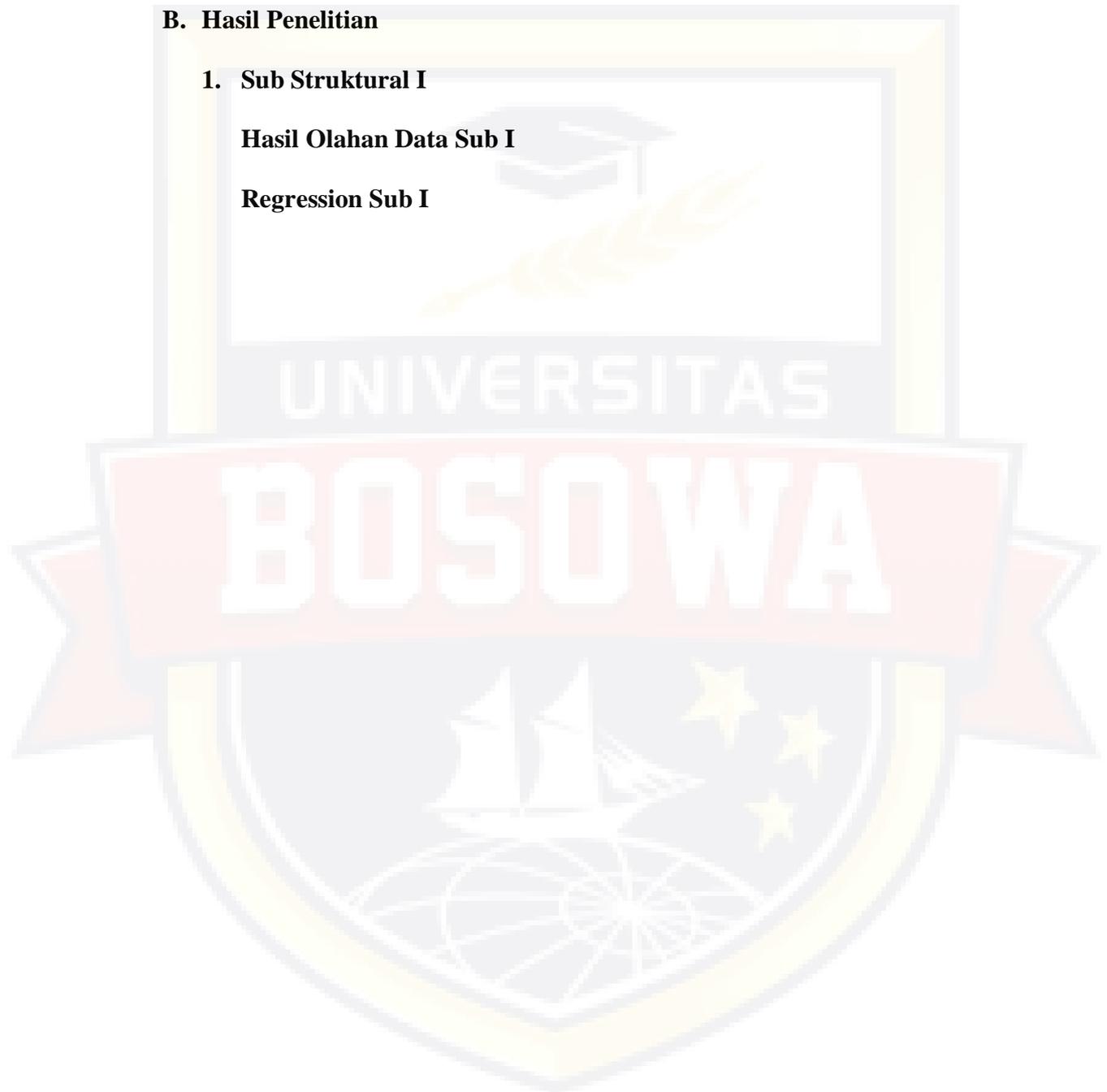
jawaban 45,20%, yang memilih 'netral' yaitu 6 orang responden dengan besaran persentase jawaban 8,21%.

B. Hasil Penelitian

1. Sub Struktural I

Hasil Olahan Data Sub I

Regression Sub I



Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: X3

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,222 ^a	,049	,022	3,94490

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	60,036	6,085		9,866	,000
	X1	,205	,110	,224	1,864	,000
	X2	,083	,100	,100	,837	,000

a. Dependent Variable: X3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,591	3	28,296	1,818	,000 ^a
	Residual	1089,354	70	15,562		
	Total	1145,945	72			

a. Dependent Variable: X3

b. Predictors: (Constant), X2, X1

2. Uji Hipotesis Parameter Individual (Uji-F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan variabel exogen, semua variabel yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel endogen. Pengujian ANOVA dapat kita lihat tabel berikut:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,591	3	28,296	1,818	,000 ^b
	Residual	1089,354	70	15,562		
	Total	1145,945	72			

a. Dependent Variable: X3

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber : Hasil Olahan SPSS Versi 24.

Pada tabel diatas terlihat bahwa, nilai probablitas signifikan 0,000 kurang dari 5%, sehinga dapat penulis simpulkan, bahwa X₁,X₂, dan X₃ secara bersama-sama dapat memengaruhi kinerja karyawan di PT. Mallomo.

Dapat kita lihat bahwa, secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional itu berpengaruh signifikan dan positif dalam hal kepuasan kerja, kinerja karyawan. Besaran pengaruh parsial dan langsung terhadap gaya kepemiimpinan transformasional pada kepuasan kerja yaitu sebesar 0,205 atau di bulatkan menjadi 20%. Maka, tinggi-rendahnya gaya kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar 20%, dan sisanya 80% di jelaskan oleh faktor lain di luar model.

Secara parsila, komunikasi interpersonal juga berpengaruh signifikan dan positif pada kepuasan kerja, Besaran pengaruh langsung dan parsial terhadap komunikasi interpersonal pada kepuasan kerja yaitu sebesar 0,83 atau di bulatkan menjadi 83% dan sisanya 17% di jelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Dengan menggunakan program SPSS versi 24 telah didapatkan hasil uji statistic komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif pada kepuasan kerja. Besaran penagruh simultan yaitu 0,49 atau di bulatkan menjadi 49% merupakan kotribusi dari

variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan sisanya 51% dipengaruhi faktor-faktor lain diluar model.

Pemodelan simultan terjadi secara signifikan, dapat kita lihat dari probabilitas (sig), atau $< 0,01$. Pengujian terhadap signifikansi di teruskan dengan pengujian individual, melalui parameter statistik t . Hasil uji menunjukkan pengaruh yang signifikan, dengan memperhatikan hasil $\text{sig} < 0,01$ pada jalur X_1 , $\text{sig} < 0,01$ pada jalur X_2 . Hal tersebut menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal di jadikan variabel berpengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kausal yang empiris dari variabel X_1 (gaya kepemimpinan transformasional) dan X_2 (komunikasi interpersonal).

3. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji - t)

Uji t dilakukan dengan melihat nilai signifikan dari setiap variabel exogen, jika nilai signifikannya $< 0,05$, maka variabel exogen tersebut secara parsial memengaruhi variabel endogen.

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1)

Berdasarkan tabel diperoleh hasil nilai signifikansi $724 < 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 telah di terima, yang artinya, variabel X_1 yang dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh variabel komunikasi interpersonal (X_2)

Berdasarkan tabel diperoleh hasil nilai signifikansi $1.272 < 0,05$ disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang artinya variabel X_2 , yang dalam hal ini yaitu komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh variabel kepuasan kerja (X_3)

Berdasarkan tabel, telah diperoleh besaran nilai signifikansi yaitu sebesar $1.805 < 0,05$. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 di terima, yang artinya ukuran perusahaan (SIZE) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ialah sebuah “alat” yang digunakan untuk mengetahui besar-kecilnya pengaruh yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Pengujian koefisien determinasi bisa kita lihat pada tabel berikut.

Tabel 4.10

Koefisien Determinasi Model

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.280 ^a	.079	.039	7,99812

a. Predictors: (Constant), X_3 , X_2 , X_1

Sumber : Hasil Olahan SPSS Versi 24

Pada tabel dapat kita lihat nilai R Square 0,79 atau dibulatkan menjadi 79% artinya variasi variabel X_1 , X_2 , dan X_3 mampu menjelaskan 79% variasi variabel nilai kinerja karyawan.

5. Analisis Jalur

Untuk mengetahui pengaruh variabel intervening, penulis menggunakan analisis jalur. Analisis jalur ialah merupakan sebuah perkembangan dari analisis regresi ganda, atau dalam bahasa lain analisis jalur ialah penggunaan analisis regresi ganda untuk melihat hubungan kualitas antara variabel (*model casual*) yang sudah di tetapkan sbelumnya berdasarkan teori ini.

Tabel 4.11

Analisis Jalur (Path Analysis)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	60,036	6,085		9,866	,00
	X1	,205	,110	,224	1,864	,00
	X2	,083	,100	,100	,837	,00

a. Dependent Variable: X3

$$PX_3X_1 + PX_3X_2$$

$$0,224 + 0,100 + e$$

Berdasarkan hasil output SPSS Versi 24 diatas analisis model (1):

1. Nilai standardized Coefficients X_1 terhadap X_3 0,224 dan signifikan pada 0,000 berarti X_1 mempengaruhi X_3 nilai path atau jalur P2.

2. Nilai *standardized Coefficients* X_2 0,100 dan signifikansi pada 0,000 berarti X_3 mempengaruhi nilai *path* atau jalur p5.

ANALISIS MODEL I

Tabel 4.12
Analisis Model I
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,042	19,075		1,732	,00
	X1	,166	,229	,088	,724	,00
	X2	,258	,203	,152	1,272	,00
	X3	,437	,242	,214	1,805	,00

a. Dependent Variable: Y
Sumber : Hasil Olahan SPSS Versi 24.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 0,88 + 0,152 + 0,214$$

Berdasarkan hasil output SPSS Versi 24 diatas analisis model (2):

1. Nilai *standardized coefficients* X_1 terhadap Y 0,88 signifikan pada 000 berarti X_1 mempengaruhi Y, merupakan sebuah nilai *path* atau jalur p1.
2. Nilai *standardized coefficients* X_2 terhadap Y 0,152 signifikan pada 000 berarti X_2 mempengaruhi nilai *path* atau jalur p4.
3. Nilai *standardized coefficients* X_3 terhadap Y 0,214 dan signifikan pada 000 yang berarti X_3 mempengaruhi Y, nilai *path* atau jalur p3.

6. Sub Struktural II

Secara bersama-sama pengaruh X_1 X_2 dan X_3 terhadap Y adalah 0,79 dibulatkan menjadi 80%. 20% dipengaruhi faktor lain. Dengan

memperhatikan probabilitas $F = 1.962$ dalam $\text{sig } 0,000 < 0,01$. Pada hasilnya, model simultan terbukti signifikan setelah dilakukan penelusuran jalur pengaruh parsial. Ketiga variable di tempatkan menjadi prediktor, yang seluruhnya memiliki nilai $\text{sig } < 0,05$.

Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung dengan signifikan dan positif pada kinerja karyawan. Besaran pengaruh langsung kepuasan kerja pada kinerja karyawan yaitu sebanyak 0,214 atau dibulatkan sebagai 21%. Berarti tinggi rendahnya kinerja karyawan hanya mampu dipengaruhi sang gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 21%, sedangkan sisanya 79% dipengaruhi faktor-faktor lain diluar model.

Komunikasi interpersonal secara langsung berpengaruh signifikan dan positif dengan kinerja karyawan. Besaran pengaruh langsung dan parsial komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan yaitu 0,152, tinggi-rendahnya kinerja karyawan hanya mampu dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal 15%.

Kepuasan kerja, secara langsung dapat berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Besaran pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yaitu 0,214, tinggi-rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar 21%, ketiga variable yang di gunakan sebagai prediktor kinerja, variabel kepuasan kerja juga teridentifikasi sebagai variable terkuat yang memengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dua variable lainnya seperti komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan transformasional.

Persaman struktural 2 yaitu $Y = \text{PYX}_1 + \text{PYX}_2 + \text{PYX}_3 + e_2$ atau $Y = 0,88 X_1 + 0,152 X_2 + 0,214 X_3 + \text{PYe}_2$.

Hasil Olahan Data Sub Struktural II

Regression Sub II

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,280 ^a	,079	,039	7,99812

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	376,595	3	125,532	1,962	,128 ^b
	Residual	4413,926	69	63,970		
	Total	4790,521	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Coefficients^a

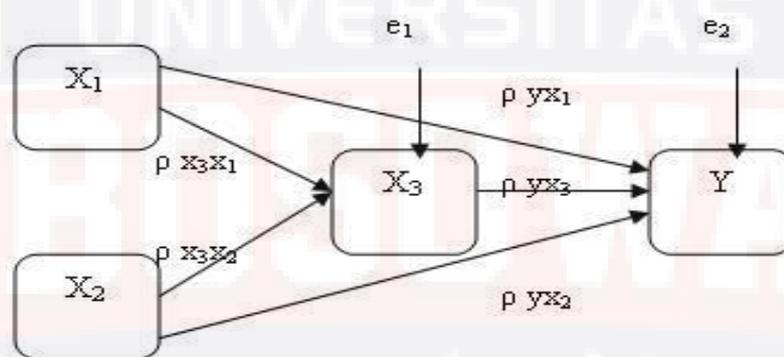
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,042	19,075		1,732	,08
	X1	,166	,229	,088	,724	,47
	X2	,258	,203	,152	1,272	,20
	X3	,437	,242	,214	1,805	,07

a. Dependent Variable: Y

Berikut ini ialah interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional dalam kinerja karyawan dan apakah hubungan gaya kepemimpinan transformasional menuju kinerja karyawan dimediasi sang variabel kepuasan kerja menuju komunikasi interpersonal pada kinerja karyawan dan apakah interaksi komunikasi interpersonal menuju kinerja karyawan dimediasi oleh variabel kepuasan kerja menggunakan persamaan seperti gambar berikut:

Gambar 4.1

Proses Pengujian Analisis Jalur



$$X_3 = \rho_{x_3x_1} X_1 + \rho_{x_3x_2} X_2 + e_1$$

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{yx_3} X_3 + e_2$$

Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model

Model	Koefisien Jalur	t/p	R ₂
Sub Struktural I (X₁, X₂ ke X₃)			
X ₁ (PX ₃ X ₁)	0,224	1.864	0,49
X ₂ (PX ₃ X ₂)	0,100	837	
X ₁ (PYX ₁)	0,88	724	0,79
X ₂ (PYX ₂)	0,152	1.272	
X ₃ (PYX ₃)	0,214	1.805	

Indirect dan total effect :

1. Pengaruh tidak langsung/indirect effect, X₁ ke Y melalui X₃ = PX₃ X₁ x PYX₃ = (0,224) x (0,214) = 0,047. Dengan demikian pengaruh total efeknya (0,88 + 0,047).
2. Pengaruh tidak langsung X₂ ke Y melalui X₃ = PX₃ X₂ x PYX₃ = (0,100) x (0,214) = 0,0214. Dengan demikian pengaruh total efeknya PYX₂ + IE = 0,152 + 0,0214 = 0,1734.

Persamaan I

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional, apakah berpengaruh langsung atau tidak terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja seperti tabel berikut ini:

Tabel 4.13**Analisis Jalur I**

Variabel	T hitung	Nilai Standardized Beta	Sig	Keterangan
$X_1 \rightarrow Y$	724	88	000	Signifikan
$X_1 \rightarrow X_3$	1.864	224	000	Signifikan
$X_3 \rightarrow Y$	1.805	214	000	signifikan

Persamaan II

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui X_2 berpengaruh langsung ataukah tidak langsung terhadap Y dimediasi oleh X_3 , seperti dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.14**Analisis Jalur II**

Variabel	T hitung	Nilai Standardized Beta	Sig	Keterangan
$X_2 \rightarrow Y$	1.272	152	000	Signifikan
$X_2 \rightarrow X_3$	837	100	000	Signifikan
$X_3 \rightarrow Y$	1.805	214	000	Signifikan

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada penelitian ini dapat ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di P.T. Mallomo, komunikasi interpersonal, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja.

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa variable gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja mendapat besaran nilai koefisien regresi sebesar 0,224 dan signifikan 000. Hal ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan di PT. Mallomo.

2. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja.

Hasil pada penelitian ini memperlihatkan bahwa variable komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja mendapat besaran nilai koefisien regresi yaitu sebesar 0,100 dan signifikan 000. Hal tersebut sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan di PT. Mallomo.

3. Pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa variable kepuasan kerja pada kinerja karyawan mendapat besaran nilai koefisien regresi yaitu sebesar 0,214 dan signifikan pada 000. Hal tersebut sejalan dengan

hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan di PT. Mallomo.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja telah diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,88. Hal tersebut sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT.Mallomo.

5. Pengaruh komunikasi interpersonal pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil pada penelitian memperlihatkan bahwa variabel komunikasi interpersonal pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja telah diperoleh besaran nilai regresi sebesar 0,152. Hal tersebut sejalan dengan hipotesis yang mengatakankan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasar pada hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka peneliti memperoleh simpulan sebagai berikut: .

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di PT. Mallomo.
2. Variabel komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Mallomo.
3. Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan di PT. Mallomo.
4. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.
5. Variabel komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.

B. Saran

Berdasar pada simpulan yang ditemukan oleh peneliti, maka saran yang dapat peneliti berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Mallomo, maka gaya kepemimpinan transformasional harus diterapkan agar dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Mallomo, maka komunikasi interpersonal harus diterapkan agar dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan. .
3. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Mallomo, kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan, karena jika tidak berpengaruh maka kinerja karyawan tidak bisa meningkat.



DAFTAR PUSTAKA

- Alamanda Rio. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Lampung)*. Tesis. Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung.
- Dotulong H. O. Lucky. Lengkong K, P Victor. Rahim Fheiren. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo*. Jurnal. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Elyatika Dwi. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bukit Asam (Persero) Tbk*. Unit Tarahan. Tesis. Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung Bandar Lampung.
- Fathina Azhar Asya. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Stres Kerja Karyawan (Studi pada PT.TRISCO TAM Soreang di Bagian Produksi)*. Skripsi. Manajemen Bisnis Telekomunikasi Dan Informatika. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Telkom Bandung.
- Hasana Hasyim. 2015. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dalam Menurunkan Problem Tekanan Emosi Berbasis Gender*. Jurnal. Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang.
- Ikhsanudin Arif Muhammad. 2012. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Lingkungan Keluarga Terhadap Intensi Berwirausaha Siswa Smk Muhammadiyah 3 Yogyakarta*. Skripsi. Program Studi Pendidikan Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ivansyah Noor Hendro. 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Kurniawan Mozes. Wijayaningsih Lanny. Senny Hardika Mei. 2018. *Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga*. Jurnal. PG-PAUD, FKIP, Universitas Kristen Satya Wacana.
- Marthen Dany. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV Batik Indah Rara Djonggrang)*. Skripsi. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

- Nasution Yusnia. 2012. *Kepuasan Kerja Karyawan Pada Cv. Mitra Boga Tama*. Jurnal. Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta Timur.
- Nurbahar Ristiyahana. 2015. *Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kebumen*. Skripsi. Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Perbawaningih Yudi dan Peranginangin Bernardus Bastanta. 2016. *Model Komunikasi Interpersonal Generasi Muda Suku Batak Karo Di Yogyakarta Melalui Tradisi Bertutur*. Jurnal. Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Perdhana Surya Mirwan. Pitasari Aulia Ayu Nimas. 2018. *Kepuasan Kerja Karyawan :Studi Literatur*. Jurnal. Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Prasetya Arik. Raharj Kusdi. Siswatiningsih Ida. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan*. Jurnal. Universitas Brawijaya Malang.
- Priyatmo Ludi Cornelius. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja*. Jurnal. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul.
- Setiawan Cahaya Kiki. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang*. Jurnal. Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang.
- Susilo Heru. Fajrin Qodriani Istiqomah. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)*. Jurnal. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Susilo Heru. Sari Rindiantika Oxy. 2018. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung)*. Jurnal. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Sujarwo Natasha Amyvia. 2017. *Tingkat Kemampuan Komunikasi Interpersonal dalam Berpacaran (Studi Deskriptif Pada Mahasiswa dan Mahasiswawi Program Studi Bimbingan Konseling Angkatan 2015 & 2016 Universitas Sanata Dharma)*. Skripsi. Program Studi Bimbingan Konseling. Jurusan Ilmu Pendidikan. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Wijaya Suryani Ida. 2013. *Komunikasi Interpersonal Dan Iklim Komunikasi Dalam Organisasi*. Jurnal. STAIN Samarinda.

