

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRAFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL DI PPSDM REGIONAL YOGYAKARTA**

SKIPSI

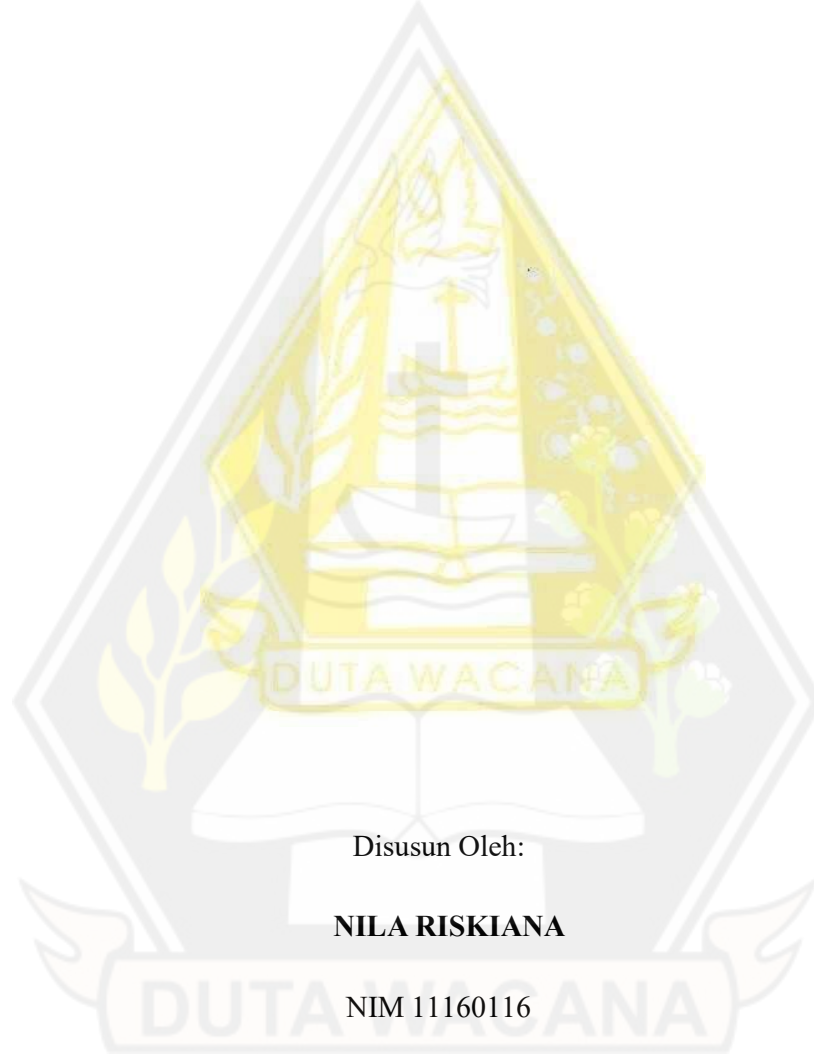


**DI SUSUN OLEH
NILA RISKIANA
11160116**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
TAHUN AJARAN 2022/2023**

HALAMAN PENGAJUAN

Diajukan kepada Fakultas Bisnis Program Studi Manajemen
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
Untuk Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen



Disusun Oleh:

NILA RISKIANA

NIM 11160116

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA**

2023

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : NILA RISKIANA
NIM : 11160116
Program studi : MANAJEMEN
Fakultas : BISNIS
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:


**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PPSDM REGIONAL
YOGYAKARTA”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta
Pada Tanggal : 03 Juli 2023

Yang menyatakan


(NILA RISKIANA)
11160116

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI DI PPSDM REGIONAL YOGYAKARTA**

telah diajukan dan dipertahankan oleh:

NILA RISKIANA

11160116

Dalam Ujian Skripsi Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana
Manajemen pada tanggal **27 JUNI 2023**

Nama Dosen

Tanda Tangan

1. Dra. Ambar Kusuma Astuti, M. Si
(Ketua Tim)
2. Dr. Heru Kristanto, MT
(Dosen Penguji)
3. Drs. Sisnuhadi, MBA., Ph.D
(Dosen Pembimbing)

: 
: 
: 

Yogyakarta, **03 JUL 2023**

Disahkan Oleh:

Dekan Fakultas Bisnis

Ketua Program Studi



Dr. Perminas Pangeran, Msi

Drs. Sisnuhadi, MBA, Ph.D

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul :

“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABLE MEDIASI DI PPSDMREGIONAL YOGYAKARTA “

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagai syarat untuk menjadi Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya. Jika ditemukan hari didapati bahwa hasil skripsi ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi yakni pencabutan gelar saya.

Yogyakarta, 7 Juni 2023



NILA RISKIANA

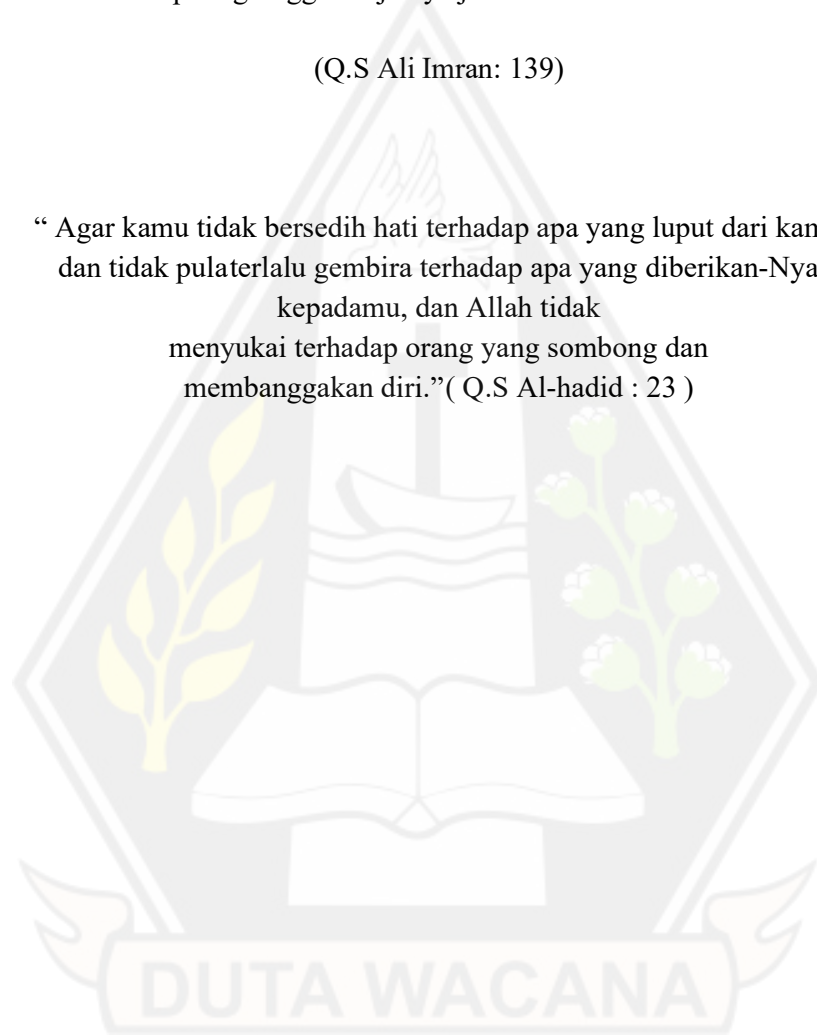
NIM. 11160116

HALAMAN MOTTO

"Jangan kamu merasa lemah dan jangan bersedih, sebab kamu paling tinggi derajatnya jika kamu beriman."

(Q.S Ali Imran: 139)

“ Agar kamu tidak bersedih hati terhadap apa yang luput dari kamu dan tidak pulaterlalu gembira terhadap apa yang diberikan-Nya kepadamu, dan Allah tidak menyukai terhadap orang yang sombong dan membanggakan diri.”(Q.S Al-hadid : 23)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Terimakasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, atas segala kasih, karunia, dan anugerah- Nya yang tidak pernah berhenti mengalir dalam hidup saya.
2. Kedua Orangtua saya (Suroto & Sadini) atas dukungan semangat, doa dan jerih payahnya dalam bekerja untuk membiayai saya menjadi Sarjana.
3. Saudara saya (Dian Permatasari) dan keluarga besar saya yang membantu dan memberi dukungan.
4. Orang-orang terdekat saya (Debby, Erliza, Yuyun, Keke, Viona, Christy, Dheny) yang membantu memberi masukan, nasehat, bantuan serta menyemangati saya utnuk bisa menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
5. Teman-teman saya (Camila, Zeza, Beny) yang juga memberi semangat kepada saya.
6. Bapak dan Ibu yang bekerja di PPSDM Regional Yogyakarta.
7. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan telah membantu secara langsung maupun tidak langsung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen. Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan, petunjuk, dan bantuan dari berbagai pihak, baik yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Perminas SE., Msi., selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana.
2. Bapak Drs. Sisnuhadi, MBA, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana.
3. Bapak Drs. Sisnuhadi, MBA, Ph.D., selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan serta masukan yang sangat berharga dengan penuh perhatian dan kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen dan Karyawan Universitas Kristen Duta Wacana yang telah memberikan bantuan selama penulis duduk di bangku kuliah.

Yogyakarta, 7 Juni 2023



NILA RISKIANA

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| HALAMAN PENGAJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI | iv |
| HALAMAN MOTTO..... | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN..... | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| ABSTRAK..... | xiv |
| ABSTRACT | xv |
| BAB I..... | 1 |
| PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2. Identifikasi Penelitian..... | 5 |
| 1.3. Rumusan Masalah | 6 |
| 1.4. Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.5. Manfaat Penelitian..... | 7 |
| 1.6. Batasan Masalah..... | 7 |
| BAB II..... | 9 |
| LANDASAN TEORI | 9 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.1 | Teori Kepemimpinan | 9 |
| 2.1.1 | Pengertian Kepemimpinan | 9 |
| 2.1.2 | Teori Gaya Kepemimpinan | 10 |
| 2.1.3 | Jenis Gaya Kepemimpinan..... | 12 |
| 2.1.4 | Aspek-aspek Kepemimpinan Tranformasional | 17 |
| 2.1.5 | Indikator Kepemimpinan Transformasional | 18 |
| 2.2 | Teori Kinerja | 20 |
| 2.2.1 | Pengertian Kinerja..... | 20 |
| 2.2.2 | Penilaian Kinerja | 20 |
| 2.2.3 | Tujuan Penilaian Kinerja..... | 21 |
| 2.2.4 | Aspek-aspek Penilaian Kinerja | 22 |
| 2.2.5 | Indikator Kinerja Karyawan..... | 24 |
| 2.3. | Teori Kepuasan Kerja..... | 26 |
| 2.3.1 | Pengertian Kepuasan Kerja | 26 |
| 2.3.2. | Manfaat Kepuasan Kerja | 27 |
| 2.3.3. | Aspek-aspek Kepuasan Kerja..... | 27 |
| 2.3.4. | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja | 27 |
| 2.3.5. | Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja..... | 29 |
| 2.3.6. | Aspek-aspek Kepuasan Kerja..... | 29 |
| 2.3.7. | Indikator Kepuasan Kerja..... | 30 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.4. | Penelitian Terdahulu | 31 |
| 2.5. | Kerangka Konseptual (Model Penelitian) | 35 |
| | Kerangka Konseptual (Model Penelitian) | 35 |
| 2.6. | Hubungan antar Variabel | 35 |
| 2.6.1. | Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja | 35 |
| 2.6.2. | Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja | 37 |
| 2.6.3. | Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja 38 | |
| 2.6.4. | Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja | 39 |
| 2.7. | Hipotesis Penelitian..... | 40 |
| | BAB III..... | 43 |
| | METODE PENELITIAN | 43 |
| 3.1. | Desain Penelitian..... | 43 |
| 3.2. | Objek dan Lokasi Penelitian | 43 |
| 3.3. | Variabel Penelitian..... | 43 |
| 3.3.1. | Variabel Penelitian | 43 |
| 3.3.2. | Definisi Operasional Variabel | 44 |
| 1. | Gaya Kepemimpinan Tranformasional | 44 |
| 2. | Kepuasan Kerja (Z) | 48 |
| 3. | Kinerja Karyawan..... | 49 |

| | | |
|------------|---------------------------------|----|
| 3.4. | Jenis dan Sumber Data | 50 |
| 3.4.1. | Data Primer..... | 50 |
| 3.4.2. | Data Sekunder | 50 |
| 3.5. | Populasi dan Sampel | 50 |
| 3.5.1. | Populasi | 50 |
| 3.5.2. | Sampel..... | 50 |
| 3.6. | Teknik Pengumpulan Data..... | 51 |
| 3.7. | Metode Analisis Data..... | 51 |
| 3.8. | Uji Reliabilitas | 51 |
| 3.9. | Partial Least Square (PLS)..... | 52 |
| 3.10. | Instrumen Penelitian..... | 52 |
| BAB IV | | 54 |
| 4.1. | Analisis Data | 54 |
| 4.1.1. | Karakteristik Responden | 54 |
| 1. | Jenis Kelamin | 55 |
| Tabel 4.1. | Jenis Kelamin Responden | 55 |
| 2. | Umur..... | 55 |
| Tabel 4.2. | Umur Responden..... | 55 |
| 3. | Pendidikan..... | 56 |
| Tabel 4.3. | Pendidikan Responden | 56 |

| | |
|--|----|
| 4. Pendapatan Responden..... | 56 |
| Tabel 4.4. Pendapatan Responden..... | 56 |
| 5. Divisi | 57 |
| Tabel 4.5. Divisi Responden | 57 |
| 6. Lama Bekerja | 58 |
| Tabel 4.6. Lama Bekerja Responden..... | 58 |
| 4.1.2. Uji reliabilitas | 58 |
| 4.1.3. Analisis Deskripsi Penelitian..... | 59 |
| 1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional..... | 59 |
| 2. Variabel Kepuasan Kerja..... | 62 |
| 3. Variabel Kinerja Karyawan..... | 64 |
| 1. Outer Model | 65 |
| 2. Pengujian Inner Model atau Struktural Model | 67 |
| 3. Hasil Partial Least Square (PLS)..... | 68 |
| Gambar 4.1. Gambar Nilai Analisis Jalur Partial Least Square (PLS)..... | 68 |
| Tabel 4.12. Hasil Partial Least Square (PLS)..... | 69 |
| 4.1.5. Pengujian Hipotesis..... | 69 |
| 4.2. Pembahasan..... | 70 |
| 4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan | 70 |
| 4.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap | |

| | |
|--|-----|
| Kepuasan Kerja..... | 71 |
| 4.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan | 72 |
| BAB V..... | 74 |
| KESIMPULAN DAN SARAN | 74 |
| 5.1. Kesimpulan | 74 |
| 5.2. Saran..... | 75 |
| DAFTAR PUSTAKA | 76 |
| LAMPIRAN I..... | 79 |
| LAMPIRAN II | 80 |
| LAMPIRAN III..... | 85 |
| LAMPIRAN V | 87 |
| LAMPIRAN VI..... | 93 |
| LAMPIRAN VII..... | 101 |
| Hasil Partial Least Square (PLS)..... | 101 |
| LAMPIRAN VIII | 102 |
| HALAMAN PERSETUJUAN..... | 103 |
| LEMBAR REVISI JUDUL..... | 104 |
| LEMBAR REVISI UJIAN PENDADARAN | 105 |

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PPSDM REGIONAL
YOGYAKARTA**

ABSTRAK

Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PPSDM regional Yogyakarta dan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PPSDM regional Yogyakarta. Pendekatan atau desain yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Tempat penelitian ini pada lembaga PPSDM Regional Yogyakarta. Dalam penelitian ini peneliti mengambil sampel sebanyak minimal 100 orang pegawai PPSDM Regional Yogyakarta. Analisis dan pengolahan data akan dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan metode Regresi Linier Model Jalur dengan PLS (Partial Least Square). Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai t_{hitung} (12,313275) > t_{tabel} (1,960), maka disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan koefisien regresi pengaruh langsung sebesar 0,518289, koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,883203 \times 0,402538 = 0,355523$. Oleh karena koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari koefisien pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh langsung dengan kata lain Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Kepuasan Kerja. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional meningkat, maka Kepuasan Kerja karyawan PPSDM regional Yogyakarta akan mengalami peningkatan signifikan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE
ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A
MEDIATION VARIABLE IN REGIONAL PPSDM YOGYAKARTA**

ABSTRACT

The aim of the study was to determine the effect of transformational leadership style on the performance of PPSDM Yogyakarta regional employees and to find out whether job satisfaction mediates the influence of transformational leadership style on the performance of Yogyakarta regional PPSDM employees. The approach or design used in this research is to use a descriptive quantitative approach. The place of this research is at the Yogyakarta Regional PPSDM institution. In this study, researchers took a sample of at least 100 PPSDM Regional Yogyakarta employees. Data analysis and processing will be carried out to test the research hypothesis using the Linear Regression Model Path with PLS (Partial Least Square). Based on the results of data processing, it was obtained t-count (12.313275) > t-table (1.960), it was concluded that the Transformational Leadership Style variable had a significant effect on Job Satisfaction. While the regression coefficient for the direct effect is 0.518289, the regression coefficient for the indirect effect is $0.883203 \times 0.402538 = 0.355523$. Because the coefficient of indirect effect is smaller than the coefficient of direct influence, it can be concluded that the real effect is direct influence, in other words, Transformational Leadership Style influences Employee Performance not through Job Satisfaction. The conclusion of the research results shows that the variable Transformational Leadership Style has a significant effect on Job Satisfaction. The conclusion of the research results shows that the variable Transformational Leadership Style has a significant effect on Job Satisfaction. This can be interpreted, if the Transformational Leadership Style increases, then the Job Satisfaction of Yogyakarta regional PPSDM employees will experience a significant increase.

Keywords: Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi suatu perusahaan, SDM merupakan salah satu faktor yang terlibat secara langsung dalam kegiatan perusahaan dan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan atau target perusahaan yang telah ditetapkan. Perusahaan membutuhkan SDM yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. SDM merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan atau pegawai meningkat (Setiyawan & Waridin dalam Reza, 2013). Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi atau perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang begitu dinamis. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan tergantung pada kualitas kinerja SDM yang ada di dalamnya.

Selain itu, dalam kenyataannya keberhasilan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin yang membangkitkan karyawan bisa berpikiran untuk mengutamakan pekerjaan dan

lebih mementingkan organisasi agar karyawan memiliki kepercayaan dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Robbins dan Judge (2008) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin membaik.

Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang dapat dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Knicki & Kreitner, 2014). Menurut Alberto *et al.*, (Trisnaningsih, 2013), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Gaya kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang melakukan transaksi atau pertukaran perjanjian dalam bentuk imbalan untuk karyawan yang mencapai pekerjaan dan hukuman apabila karyawan melanggar aturan. Menurut Yukl (2010) gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Upaya untuk mewujudkan *teamwork* yang baik perlu adanya keselarasan

dalam kelompok tersebut. Tetapi jika seorang pemimpin bersikap otoriter hal ini justru sebaliknya hanya akan menutup potensi pengikutnya, karena pemimpin yang otoriter tidak dapat menerima masukan atau *feedback* dari pengikutnya, pemimpin mempunyai cara sendiri dan merasa cara yang dilakukannya adalah yang paling benar. Sikap pemimpin yang otoriter hanya cocok untuk memimpin karyawan yang berkualitas rendah. Jika pemimpin yang otoriter hanya cocok untuk pengikut yang berkualitas rendah maka karyawan-karyawan dengan kemampuan tinggi tidak akan merasa nyaman dalam kondisi ini. Hal ini bisa menyebabkan perusahaan kehilangan karyawan dengan kualitas tinggi karena ketidaknyamanan dalam lingkungan tersebut. Salah satu tugas penting dari pada seorang pemimpin adalah memotivasi para pengikutnya (Blake & Anne dalam Wirawan, 2014).

Kinerja karyawan atau pegawai yang bagus sangat dibutuhkan perusahaan. Semakin banyak karyawan atau pegawai yang mempunyai kinerja bagus, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan mendapatkan keuntungan dan mampu bertahan dalam persaingan global. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien, hal itu merupakan salah satu indikator dari kinerja yang baik. Keberhasilan karyawan atau pegawai dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah komplain pelanggan dan tercapainya target yang optimal. Kinerja pegawai juga dapat diukur dari penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran fungsinya dan itu semua berhubungan berhubungan positif bagi keberhasilan perusahaan. Sedangkan di sisi lain kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja terhadap karyawan. Kepuasan kerja adalah kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan

perasaan positif atas pekerjaan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan harapan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan begitu pula sebaliknya (Efendi, 2012).

Salah satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan atau pegawai adalah pemimpin mampu memberikan arah bagi organisasi dan pengikut mengarah kepada pencapaian tujuan yang diinginkan. Sedangkan pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung mengerahkan usaha lebih dalam tugas mereka. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sifatnya individual, karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Semakin banyak aspek dalam

pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan faktor kritis guna dapat tetap mempertahankan individu untuk senantiasa memiliki kualifikasi yang baik. Aspek-aspek spesifik yang berhubungan dengan pemimpin, gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, praktek perusahaan dan hubungan dengan rekan kerja. Diantara indikator-indikator penentu kepuasan kerja, kepemimpinan dipandang sebagai faktor penting. Kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya.

Penelitian ini akan dilakukan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia atau biasa disingkat PPSDM Regional Yogyakarta merupakan kepanjangan tangan dari Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. PPSDM Regional Yogyakarta merupakan sebuah institusi milik negara yang bergerak di bidang pendidikan dan pelatihan nonformal bagi para calon pemimpin daerah. Institusi pemerintah yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta tersebut merupakan pusat pendidikan

wilayah regional III, karena wilayah regional I dan II berada di Bukit Tinggi dan Bandung, yang cakupan daerahnya meliputi: Yogyakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan, Sulawesi, NTB, NTT dan Papua. Oleh karena itu, dalam mempertahankan dan meningkatkan eksistensi perusahaan ini bukanlah hal yang mudah, maka dari itu diperlukan gaya kepemimpinan transformasional untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan karyawan atau pegawai, agar karyawan atau pegawai memiliki kompetensi yang handal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif, hal ini mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Pemimpin merupakan panutan dalam suatu organisasi, maka perubahan harus dimulai dari tingkat paling atas yaitu pemimpin. Untuk itu PPSDM regional Yogyakarta perlu pemimpin yang reformasi yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*), dengan kepemimpinan ini pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, sehingga para pengikutnya akan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai hal tersebut. Oleh karena itu, penulis akan membahas dan mengkaji masalah ini dalam penelitian yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di PPSDM Regional Yogyakarta**”.

1.2. Identifikasi Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan otoriter yang terasa masih diterapkan di PPSDM regional Yogyakarta dirasa kurang efektif terhadap produktivitas atau kinerja karyawan atau pegawai.
2. Kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PPSDM regional Yogyakarta
3. Kinerja karyawan atau pegawai PPSDM regional Yogyakarta cenderung menurun.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PPSDM regional Yogyakarta?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja PPSDM regional Yogyakarta?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PPSDM regional Yogyakarta?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti memberikan uraian terhadap tujuan penelitian yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PPSDM regional Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PPSDM regional Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

PPSDM regional Yogyakarta

1.5. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini semoga memberikan manfaat baik yang bersifat teori ataupun praktis.

1. Bagi Peneliti yang lain. Bahan referensi untuk dijadikan sebagai peneliti yang lain dalam meneliti dengan permasalahan yang sama dan sebagai pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Penulis dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dan menerapkan teori atau literatur yang telah diperoleh dan dipelajari dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.
3. Bagi lembaga PPSDM regional Yogyakarta diharapkan hasil penelitian ini memberikan informasi atau *feedback* positif dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.
4. Bagi almamater diharapkan hasil penelitian ini memberikan informasi dan dapat digunakan sebagai bahan dan referensi dalam melakukan penelitian, topik dan masalah yang sama dimasa yang akan datang, maupun untuk penelitian lanjutan.

1.6. Batasan Masalah

Agar masalah penelitian tidak terlalu luas, maka penelitian dibatasi sebagai berikut;

1. Penelitian ini dilakukan pada lembaga PPSDM regional Yogyakarta yang terletak di Jl. Melati No.1, Baciro, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55225.

2. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan atau pegawai PPSDM regional Yogyakarta.
3. Variabel yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V ini merupakan kesimpulan dari analisis hasil penelitian mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di PPSDM Regional Yogyakarta”.

Berikut ini kesimpulannya:

5.1. Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional meningkat, maka Kepuasan Kerja karyawan PPSDM regional Yogyakarta akan mengalami peningkatan signifikan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan, jika GayaKepemimpinan Transformasional meningkat, maka kinerja karyawan PPSDM regional Yogyakarta akan mengalami peningkatan signifikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepuasan Kerja meningkat, maka kinerja karyawan PPSDM regional Yogyakarta akan mengalami peningkatan signifikan.

5.2. Saran

1. Sehubungan dengan dominannya (dapat dilihat dari nilai koefisien beta terbesar) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, dengan cara lebih meningkatkan indikator gaya kepemimpinan transformasional yang masih belum sangat tinggi (*mean* tinggi), yaitu dengan cara pimpinan lebih dapat menghargai karyawan sebagai makhluk individual yang memiliki perbedaan kemampuan satu dengan karyawan yang lain, pimpinan lebih mengakui karyawan sebagai makhluk individual yang memiliki perbedaan kemampuan satu dengan karyawan yang lain, dan pimpinan lebih menumbuhkan kehidupan bersama disertai saling mengakui dan menghargai setiap individu karyawan sebagai anggota organisasi. Dengan demikian, maka kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan lebih meningkat lagi.
2. Saran bagi peneliti selanjutnya: Peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian serupa, maka dapat menambah variabel *servat leadership*, budaya organisasi, motivasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alberto. (2011). *Manajemen Produksi*. Yogyakarta: BPFE.
- Arep, Ishak & Hendri Tanjung. (2011). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Grasindo.
- Arikunto, Suharsini. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Calabretta, G., Montana, J., & Iglesias, O. (2011). A Cross-Cultural Management. *An International Journal*. Vol.15(4):379-398.
- Dewi, Kristiana & Ary Sutrischastini. (2016). Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening di PD BPR BKK Wonosobo. *Jurnal Riset Manajemen*. Vol.3(1):61-77.
- Ghozali, Imam. (2016). *Ekonometrika. Teori Konsep dan Aplikasi dengan SPSS IBM 25*. ISBN:978-979-704-761-0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar & Dawn C. Porter. (2012). *Basic Ekonometrics*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, MSP. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., & Sanders G. (2011). Measuring Organizational Cultures A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quanterly*. Vol.35(2):286-316.
- Jackson, A., & James M.A. F. (2016). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Jacob & Jacques. (2011). *The Relationship Among Principal Leadership. School Culture. and Student Achievement In Missouri Midle Schools*. University of Missouri-Columbia.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (2016). *Corporate Culture and Perpormance*, Jakarta: Prenhallindo.
- Luthans, Fred. (2015). *Organizational Behaviour*. Ninth Edition. USA: McGraw-

Hill Companies Inc.

- Mangkunegara. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S., & Vitalaya H. A. (2011). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Muchlas, Makmuri. (2011). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Nazir, Moh. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. (2011). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pangaribuan, Wanapri. (2011). Sistem Pengendalian Pembangunan Pendidikan Berbasis Logika Kabur (Fuzzy Logic). *Generasi Kampus*. Vol.3(1).
- Pambudi, Didit Setyo, Djudi Mukzam, & Gunawan Eko Nurtjahjono. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol.39(1):164-171.
- Prawirosentono, Suyadi. (2011). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Purwati, Yuyun & Joko Tri Nugraha. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Kelurahan Kedungsari, Magelang Utara). *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN)*. Vol.2(1):84-95.
- Purba, E. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Tirta Bina Labuhanbatu. *Jurnal Stindo Profesional*. Vol.6(1):1-10.
- Purwanto, Agus Yuni. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) di Dinas Pertanian Daerah Kabupaten Nganjuk. *Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi*. Vol.1(2).
- Ramdhani, Muhammad Luthfi. (2019). Pengaruh Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bogor. *Naskah Publikasi Penelitian*. Program Studi Magister Ilmu Administrasi Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI.
- Rizondra, Dwi Fitri Puspa, & Ice Kamela. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Intervening Variabel pada Dipertahortnabun Kabupaten Pesisir Selatan. *Naskah Publikasi Penelitian*. Program of Master Science Management Bung Hatta University.

- Robbins, Stephen P., & Timothy T.A., Judge. (2012). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, P. Stephen & Marry Coulter. (2011). *Perilaku Organisasi Konsep. Kontroversi. Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Santoso, Singgih. (2017). *Metode Penelitian*. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Sanyang, Claudy. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol.7(1):71-90.
- Schein, Edgar H. (2014). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Simanjuntak, P.J. (2015). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Simamora, Henry. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanti, Yuni. (2011). *Meraih Kepemimpinan Manajerial yang "Smart"*. Yogyakarta: Wimaya Press UPN "Veteran".
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto. J. (2013). *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.