

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SABAGAI VARIABLE INTERVENING PADA KARYAWAN PT.
SANGO CERAMICS INDONESIA**

I Made Suastika Krisnawan, Indi Djastuti¹

Email: krisnasuastikaa@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jl.
Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of transformational leadership style and compensation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. Employee performance is the most important factor, but there is a decrease in the performance of PT. Sango Ceramics Indonesia. There is also a Research Gap which is the background for this research.

The population in this study were employees of PT. Sango Ceramics Indonesia using non-probability sampling techniques in sampling with the sample size involved in this study amounted to 100 employees. This research uses descriptive and quantitative analysis methods and uses multivariate analysis tools so that it can provide complex variable analysis results through the Smart Partial Least Square (PLS) 3.3.3 application program.

The results of this study indicate that the Transformational leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction and also has a positive and significant effect on employee performance. Compensation has a positive but not significant effect on job satisfaction and also has a positive but not significant effect on employee performance. Job satisfaction has been shown to mediate the relationship between transformational leadership style and employee performance as well as the relationship between compensation and employee performance.

Keywords: Transformational Leadership Style, Compensation, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusiasering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Maka perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan. Kemajuan zaman menuntut semua perusahaan saling berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki dengan memperhatikan kebutuhan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas perusahaan dan menjadikan perusahaan lebih unggul dan berdaya saing.

Menurut Colquitt et al., (2015), kinerja dapat diartikan sebagai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi, baik itu secara positif ataupun negatif. Kinerja karyawan tidak dapat dipastikan akan stabil dalam jangka

¹ Corresponding author

waktu yang panjang, kemungkinan terburuk dapat terjadi dalam suatu kurun waktu tertentu ketika adanya penurunan kinerja karyawan dan berdampak pada keoptimalan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, menurut Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2015), organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Selain gaya kepemimpinan transformasional, Pengelolaan kompensasi merupakan fungsi penting di dalam organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab departemen sumber daya manusia (Henry Simamora, 2004). Gary Dessler (2015) menyatakan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Sistem kompensasi yang baik merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja strategis perusahaan.

Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor yang menentukan keberhasilan dari kinerja individu. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung akan bekerja keras untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang baik pula. Colquitt et al., (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu dari beberapa mekanisme individu yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja.

Sebagai perusahaan besar produksi keramik PT. Sango Ceramics Indonesia memiliki tuntutan berkinerja baik untuk memberikan kualitas barang yang bagus kepada masyarakat. Dalam praktiknya, PT. Sango Ceramics Indonesia belum mampu memenuhi target produksinya. Berdasarkan wawancara pra survey, PT. Sango Ceramics Indonesia menyadari bahwa kinerja karyawan belum maksimal dan mengalami penurunan di perusahaan. Perusahaan menganggap bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja maka karyawan harus selalu didukung agar lebih bersemangat dalam bekerja khususnya berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan serta kompensasi yang diberikan karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang semakin baik, perusahaan berharap dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan PT. Sango Ceramics Indonesia diindikasikan terjadi karena kurangnya atasan dalam memperhatikan dan memotivasi karyawannya sehingga membuat kinerja karyawan semakin menurun.

Setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Menurut Dessler, (2017) kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2006) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Colquitt et al., (2015) kinerja dapat diartikan sebagai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi, baik itu secara positif ataupun negatif.

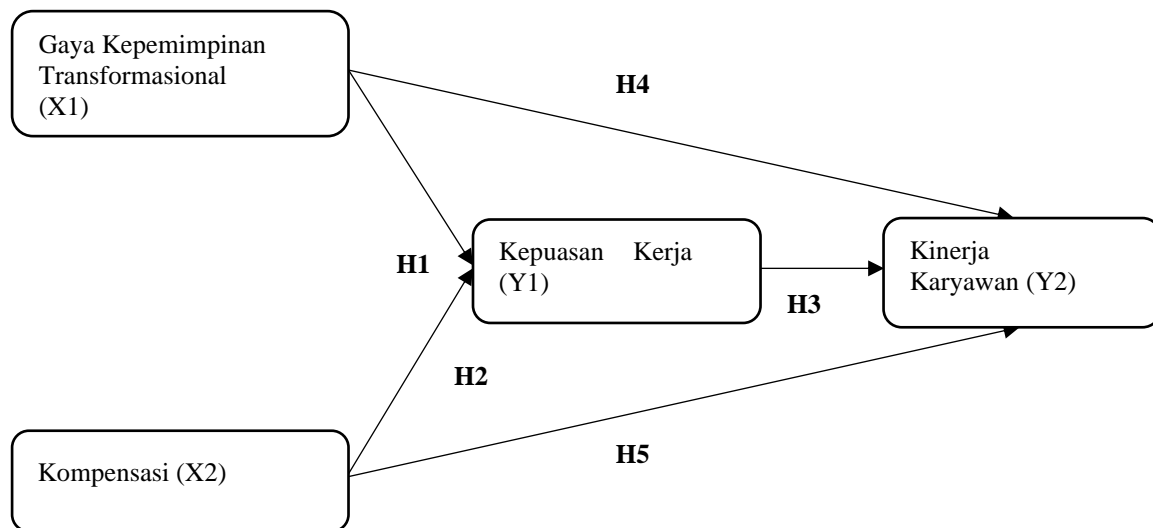
Kepemimpinan (leadership) merupakan sebuah kemampuan untuk dapat mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai visi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Robbins, 2015). Seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional diukur dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan dapat melalui tiga cara, yaitu (1) mendorong bawahan lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan individual, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Bass, dalam Purwanto & Adisubroto, 2001).

Gary Dessler (2015) menyatakan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Kompensasi juga diartikan sebagai sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk pengganti atau imbalan kontribusi jasa yang mereka berikan kepada perusahaan (Rivai, 2005). Sistem kompensasi yang baik merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja strategis perusahaan. Sebab pada dasarnya kompensasi yang baik dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja sekaligus meningkatkan motivasi karyawan.

Menurut Mathis & Jackson (2011) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja seseorang. Hal ini berkaitan dengan bagaimana karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung akan memiliki perasaan yang negatif. Menurut Shetach & Marcus (2015), kepuasan kerja merupakan dimensi yang penting untuk mewujudkan suatu kesejahteraan pekerja itu sendiri, serta sebagai indikator yang diinginkan dalam berbagai dimensi keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran dalam penelitian ini, sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
Sumber : Pengolahan data 2021

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H5: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling* dalam pengambilan sampelnya. *Non-probability sampling* adalah Teknik pendekatan *nonprobability sampling* dimana Teknik ini merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota atau unsur populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel (Sugiyono, 2016). Dengan digunakannya teknik ini,

maka penelitian ini akan bebas dari hambatan apapun terkait kemungkinan atau probabilitas dari unsur manapun apabila terpilih untuk menjadi sampel. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016).

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan tetap yang bekerja pada PT. Sango Ceramics Indonesia yang berjumlah 100 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teori Slovin dengan jumlah total sampel mencapai 65 orang. Pemberian skor atau nilai di dalam kuesioner ini menggunakan *Likert scale*. Dalam memperoleh data yang dibutuhkan, digunakan instrument kuisisioner yang disebar kepada karyawan tetap PT. Sango Ceramics Indonesia.

Metode analisis yang digunakan ialah analisis deskriptif, analisis kuantitatif, analisis outer model, analisis inner model, uji hipotesis, dan uji intervening. Dalam penelitian ini peneliti memakai alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dimana alat analisis tersebut adalah alat analisis *multivariate* sehingga dapat memberikan hasil analisis variabel secara kompleks melalui program aplikasi *Smart Partial Least Square* (PLS) 3.3.3.

PEMBAHASAN

Convergent Validity yang dilakukan dengan cara melihat nilai *outer loading* pada *outer model*. Berikut ini tabel *outer loading* yang diambil berdasarkan model.

Tabel 1
Outer Loadings

	X1	X2	Y1	Y2	Keterangan
X1.1	0.823				Valid
X1.2	0.756				Valid
X1.3	0.809				Valid
X1.4	0.817				Valid
X2.1		0.845			Valid
X2.2		0.638			Valid
X2.3		0.713			Valid
X2.4		0.800			Valid
Y1.1			0.804		Valid
Y1.2			0.868		Valid
Y1.3			0.841		Valid
Y1.4			0.774		Valid
Y2.1				0.745	Valid
Y2.2				0.795	Valid
Y2.3				0.799	Valid
Y2.4				0.766	Valid
Y2.5				0.721	Valid
Y2.6				0.613	Valid

Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai diatas batas kritis yaitu $> 0,5$. Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator dari setiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria dan dinyatakan valid.

Nilai *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*, ditunjukkan pada tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2
Discriminant Validity dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.815	0.819	0.878	0.643
Kompensasi	0.749	0.804	0.838	0.567
Kepuasan Kerja	0.841	0.851	0.893	0.677
Kinerja Karyawan	0.836	0.846	0.88	0.552

Dalam tahapan analisis *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability* terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi. Kriteria tersebut diantaranya adalah nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,50, kemudian nilai *Composite Reliability* > 0,70. Kemudian yang terakhir yaitu nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan aplikasi olah data SmartPLS 3.3.3 terdapat pada tabel 2 didapatkan hasil bahwa seluruh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari setiap variabel melebihi 0,50 (*AVE* > 0,50). Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* dari hasil penelitian ini memiliki nilai lebih dari 0,70 (*Composite Reliability* > 0,70). Kemudian tahap terakhir dari model pengukuran ini yaitu melihat nilai *Cronbach's Alpha* dimana nilai *Cronbach's Alpha* dalam penelitian ini menunjukkan nilai lebih dari 0,60 (*Cronbach's Alpha* > 0,60). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 3
Angka Indeks

Variabel	Indeks	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	50.35	Tinggi
Kompensasi	49.8	Tinggi
Kepuasan Kerja	51.1	Tinggi
Kinerja Karyawan	51.13	Tinggi

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel memiliki persepsi karyawan yang tinggi.

Tabel 4
Path Coefficient

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic	P Values
X1 -> Y1	0.468	0.471	0.109	4.300	0.000
X1 -> Y2	0.220	0.226	0.099	2.210	0.028
X2 -> Y1	0.248	0.266	0.146	1.695	0.091
X2 -> Y2	0.086	0.092	0.108	0.798	0.425
Y1 -> Y2	0.601	0.594	0.114	5.264	0.000

Berdasarkan tabel 4, nilai *t-statistic* X1 -> Y1 yang dihasilkan sebesar $4,3 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,000 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$, sehingga H_o ditolak dan H_a diterima, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Nilai *t-statistic* X1 -> Y2 yang dihasilkan yaitu sebesar $1,695 < 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,091 > \text{tingkat signifikansi } 0,05$, sehingga H_o diterima dan H_a ditolak, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Nilai *t-statistic* X2 -> Y1 yang dihasilkan yaitu sebesar $5,624 > 1,96$ dan nilai *P Values* sebesar $0,000 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$, sehingga H_o ditolak dan H_a diterima, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai *t-statistic* X2 -> Y2 yang dihasilkan yaitu sebesar $2,21 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,028 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$, sehingga H_o ditolak dan H_a diterima, gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai *t-statistic* Y1 -> Y2 yang dihasilkan yaitu sebesar $0,798 < 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,425 > \text{tingkat signifikansi } 0,05$, sehingga H_o diterima dan H_a ditolak, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5
Specific Indirect Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic	P Values
X1 -> Y1 -> Y2	0.281	0.282	0.092	3.070	0.002
X2 -> Y1 -> Y2	0.149	0.160	0.098	1.529	0.127

Berdasarkan tabel 5, nilai *t-statistic* X1 -> Y1 -> Y2 yang dihasilkan yaitu sebesar $3,070 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,002 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$, sehingga gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Nilai *t-statistic* X2 -> Y1 -> Y2 yang dihasilkan yaitu sebesar $1,529 < 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,127 > \text{tingkat signifikansi } 0,05$, sehingga kepuasan kerja tidak berhasil memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh ini terjadi secara tidak signifikan. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Sango Ceramics Indonesia. Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi hubungan tidak langsung variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sango Ceramics Indonesia.

Keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini ialah adanya kendala terkait pengisian kuesioner oleh responden yang terkesan tergesa-gesa. Hal ini dikarenakan keterbatasan waktu

dalam jam istirahat mereka, sehingga responden menjadi tidak fokus ketika mengisi kuesioner yang diberikan oleh peneliti.

Saran untuk penelitian mendatang terkait penelitian ini ialah perusahaan perlu membuat strategi khusus untuk meningkatkan atau memelihara kualitas kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Perusahaan sebaiknya meninjau lebih terkait fasilitas-fasilitas yang membuat karyawan nyaman ketika bekerja dan juga prosedur-prosedur keamanan kerja di lingkungan perusahaan sehingga karyawan dapat lebih nyaman dan aman ketika melakukan pekerjaannya dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Perusahaan harus mampu menjaga penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan kerja. Perusahaan perlu mengevaluasi para atasan atasan untuk bisa menerapkan komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan yang lebih baik lagi. Selain dari sudut pandang atasan, karyawan juga harus diberikan edukasi terkait cara penyampaian ide dan saran mereka sehingga penyampaian mereka tepat baik tepat waktu maupun prosedur. Untuk penelitian selanjutnya perlu dilakukan kajian lebih mendalam terkait permasalahan-permasalahan yang cukup kompleks mengenai karyawan PT. Sango Ceramics Indonesia. Hal ini dapat dilakukan dengan menambahkan variabel lain diluar penelitian ini. Penelitian ini hanya menjadi pandangan dasar empiris yang bisa dikembangkan lebih mendalam dan lebih komperhensif melalui basis penelitian kualitatif.

REFERENSI

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace* (4th ed.). McGraw-Hill.

Dessler, G. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pelatihan dan Pengembangan*.

Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Tuning into performance and satisfaction in nonprofit orchestras: one link between transformational leadership and satisfaction is through reduction in conflict. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(2), 321–338.

Mathis, R., L., & Jackson. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South Western Cengage Learning.

Mondiani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Pln (Persero) Upj Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis Volume, 1*, 46–54.

Nguyen, P. D., Dang, C. X., & Nguyen, L. D. (2015). Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam. *Public Organization Review*.

Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020). ffect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Reseach in Business, Economics, and Education*.

Robbins, P. S. (2006). *Perilaku Organisasi* (Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan (ed.); Edisi Sepu). Erlangga.

Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*.

<https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>

Smirnova, A. S. Zavertiaeva, M. A. (2017). Which came first, CEO compensation or firm performance? The causality dilemma in European companies. *Research in International Business and Finance*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.009>

Sugiyono. (2007). *Pendekatan Kuantitatif*. Alfabeta.

