

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN**

## **(Studi terhadap karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur)**

Hafiidh Sancoko Dwi Putra<sup>1)</sup>, Umar Nimran<sup>2)</sup>, Djamhur Hamid<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

<sup>2,3)</sup>Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

Email<sup>1)</sup>[hafidsancoko@gmail.com](mailto:hafidsancoko@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The kind of research this is explanatory research, the goal of this research is to analyze and explain: (1) Transformational Leadership influence significantly to job satisfaction, (2) Job Characteristics influence significantly to job satisfaction, (3) Transformational Leadership influence significantly to the performance of employees, (4) Job Characteristics impact Employee Performance, significantly to (5) job satisfaction influence significantly to the performance of employees. The population of this research as many as 212 people permanent employees of PT.PLN (Persero) of East Java, the withdrawal Distribution samples using Simple Random Sampling techniques so that the retrieved sample as many as 68 people permanent employees of PT.PLN (Persero) of East Java, Distribution data collection using the questionnaire. This research result is: ( 1 ) leadership transformational influence significantly to job satisfaction ( 2 ) characteristic of job satisfaction, influential significantly to work ( 3 ) leadership transformational significant impact on the performance employees ( 4 ) characteristic work influential insignificant against employees performance ( 5 ) complacency influential insignificant work on the performance of employees.*

**Keywords: Transformational Leadership, Job Characteristics, job satisfaction, and Employee Performance**

### **ABSTRAK**

Jenis penelitian ini adalah *Explanatory research*, tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan menjelaskan: (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja, (2) Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja, (3) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (4) Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Populasi penelitian ini sebanyak 212 orang karyawan tetap PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Penarikan sampel menggunakan teknik *Simple Random Sampling* sehingga diperoleh sampel sebanyak 68 orang Karyawan tetap PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Pengumpulan data menggunakan Kuesioner. Hasil penelitian ini adalah: (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja, (2) Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja, (3) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (4) Karakteristik Pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (5) Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan kerja, dan Kinerja Karyawan**

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset terpenting dalam mewujudkan visi dan misi suatu perusahaan. SDM dipandang sebagai subyek sekaligus obyek dari pelaksana kebijakan serta kegiatan operasional perusahaan yang masing-masing memiliki sifat khas dan kebutuhan yang berbeda. SDM menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan, sehingga tidak dapat disejajarkan dengan faktor produksi yang lainnya. Perusahaan harus dituntut untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan dan kemampuan kinerja perusahaan di era persaingan bisnis saat ini agar tidak tersingkir oleh ketatnya persaingan, sehingga dibutuhkan SDM yang mampu dan siap untuk berkompetisi memenangkan persaingan bisnis. Pertama, sumber daya pemimpin sebagai “jenderal perang” yang mampu mentransformasi suatu persaingan menjadi semangat perubahan perusahaan untuk menjadi lebih baik dan berdaya saing. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa mendatang (Koh *et al.*, dalam Desianty, 2005). Kedua, sumber daya karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi untuk mendukung setiap kebijakan pemimpin dalam mencapai tujuan perusahaan. Peran keduanya, pemimpin dan karyawan, menjadi satu kekuatan yang tak terpisahkan dan saling melengkapi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional dan karakteristik pekerjaan, jika dikelola dengan baik oleh perusahaan maka akan bermuara pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada setiap diri karyawan. Faktor kepuasan kerja menjadi suatu hal yang penting dilakukan untuk mengukur sebuah kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan akan dengan cermat berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui praktik kepemimpinan transformasional serta karakteristik pekerjaan yang tepat pada setiap karyawannya.

Luthans (2005:243) menyatakan ada lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu (1) pekerjaan itu sendiri; (2) gaji; (3) kesempatan promosi; (4) pengawasan oleh pimpinan; dan (5) rekan kerja. Dari kelima dimensi tersebut jelas bahwa faktor kepemimpinan (dimensi keempat) ikut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak lepas dari

peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan.

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

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan?

## LATAR BELAKANG TERI DAN HIPOTESIS

### Tinjauan Konsep Strategi

### Definisi Manajemen Strategis

Joseph Sj dalam Umam (2010:297-299) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor penting, yaitu sebagai berikut: (1) Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin mengarahkan para pengikutnya untuk senantiasa berada dalam batas-batas misi dan tujuan organisasi, dan para pengikutnya diberi kebebasan yang cukup untuk mencapai tujuan tersebut; (2) Dalam model kepemimpinan ini, pemimpin mengarahkan para pengikutnya untuk merubah model pikir bahwa seseorang harus mampu memenuhi kebutuhan dasarnya terlebih dahulu sebelum sampai pada kebutuhan lainnya yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional senantiasa mendorong agar para pengikutnya berada dalam lingkup yang demikian; (3) Pengikut dalam model kepemimpinan transformasional tidak hanya menjadi objek yang hanya mengikuti pemimpin, tetapi ia termotivasi untuk meningkatkan kapasitas yang dimilikinya, sehingga dari keyakinan akan keberhasilan diri,

ia rela untuk melakukan apapun agar tercapai apa yang dikehendakinya; (4) Dalam konteks yang lebih strategis, kepemimpinan transformasional memerlukan pemahaman visi organisasi yang jelas.

Sedangkan menurut Yammarino dan Bass dalam Umam (2010:296), pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahannya dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih tinggi.

Menurut Bass (1990), ada empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu (1) idealized influence; (2) inspirational motivation; (3) intellectual stimulation; (4) individualized consideration.

Pengaruh ideal atau memiliki charisma (idealized influence). Menurut Cox dalam Umam (2010:300), idealized influence merupakan nilai-nilai yang dipegang teguh dan diaktualisasikan pada setiap tindakannya sehingga pemimpin dapat menjadi role model bagi bawahannya, dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh bawahannya.

Motivasi inspirasional (inspirational motivation). Cox dalam Umam (2010:301) mengungkapkan bahwa pemimpin harus dapat memotivasi dan menginspirasi kolega maupun bawahan dengan memberikan arti dan tantangan yang lebih besar terhadap pekerjaan para kolega dan bawahannya.

Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Menurut Cox dalam Umam (2010:301), rangsangan intelektual merupakan cara pemimpin untuk dapat melakukan pekerjaan secara lebih inovatif dan kreatif. Pemimpin harus dapat mendorong bawahan untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru dalam memecahkan permasalahan pekerjaan. Pertimbangan individu (*individualized consideration*). Menurut Cox dalam Umam (2010:302), pemimpin harus dapat mengenali dan menerima adanya perbedaan kebutuhan dan keinginan dari

masing-masing bawahan sebagai seorang individu sehingga perlu didorong tumbuhnya *two way exchange in communication* dan mampu menerapkan *management by walking around*. Umam (2010:303) mengatakan bahwa pengaruh personal dan hubungan satu per satu antara atasan dan bawahan merupakan hal terpenting dalam organisasi.

### **Karakteristik Pekerjaan**

Werther dan Davis (1996:136) berpendapat bahwa sebaik apa sebuah pekerjaan dirancang akan memainkan sebuah peranan yang sangat penting dalam keberhasilan dan bahkan kelangsungan hidup banyak organisasi. Dalam mendesain pekerjaan, perusahaan perlu memperhatikan tiga elemen, yakni: elemen organisasi (*organizational element*), elemen lingkungan (*environmental element*), dan elemen perilaku (*behavioral element*) yang nantinya dapat menciptakan pekerjaan yang produktif dan memuaskan (Werther dan Davis, 1996:137). Elemen organisasi dalam desain pekerjaan berkenaan dengan efisiensi, yang mencakup: pendekatan mekanistik, alur kerja, praktek kerja dan ergonomik. Sementara elemen lingkungan mencakup: kemampuan dan ketersediaan karyawan dan ekspektasi sosial. Elemen perilaku di dalamnya mencakup: otonomi, variasi, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik..

### **Kepuasan Kerja**

Pada kesempatan ini dikemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian kepuasan kerja diantaranya apa yang dikemukakan Robbins (2001) bahwa kepuasan kerja adalah sikap suatu umum terhadap suatu pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pendapat lain bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh para individu sehubungan dengan jabatan atau pekerjaan mereka (Winardi.1992). juga pendapat Siagian (1999) bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seorang yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Luthans (2005:243) mengungkapkan bahwa ada lima dimensi yang paling penting dalam pekerjaan dimana orang akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja, yaitu (1) pekerjaan itu sendiri: dimana pekerjaan itu menarik, kesempatan untuk

belajar dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab. Nilai pekerjaan itu sendiri (*work itself*) merupakan sumber kepuasan bagi karyawan; (2) gaji: sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Pemberian imbalan finansial yang dirasakan adil oleh karyawan merupakan faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja; (3) promosi: kesempatan untuk maju dalam organisasi melalui peningkatan karier atau level jabatan; (4) pengawasan: kemampuan atasan (penyelia) dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku; (5) rekan kerja: rekan dalam organisasi yang pandai secara teknis mendukung secara sosial.

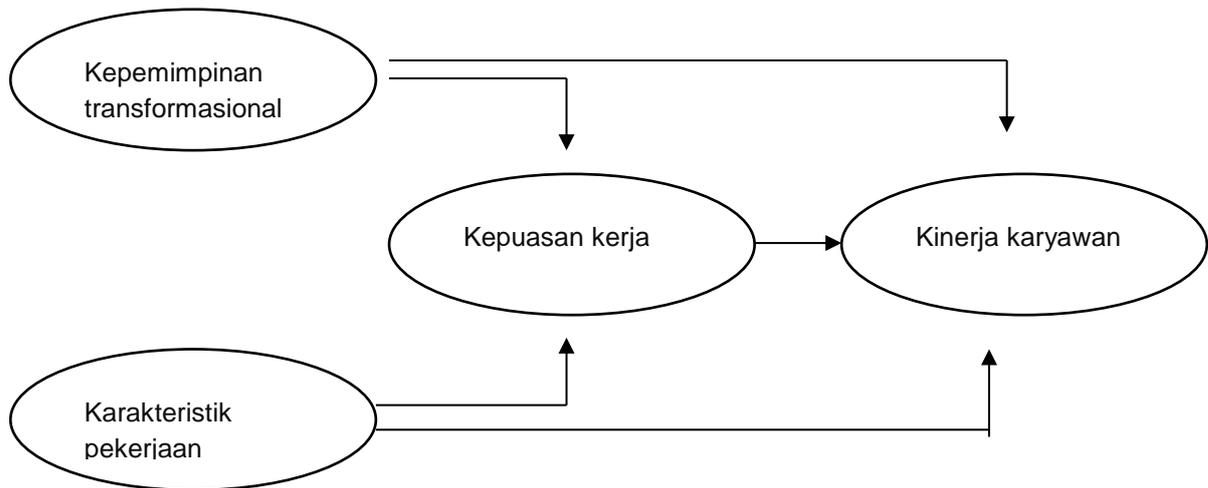
### **Kinerja karyawan**

Menurut Moetheriono (2010:61) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Hasibuan, (2007) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Simamora (2004:339) mengatakan bahwa “Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas”. Dimana hal tersebut dapat membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Mathis dan Jackson (2006:378) mendefinisikan “Kinerja (*Performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan”. Rivai (2005:308) juga memberikan pengertian “Kinerja sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu”. Wahyu (2009:98) mengemukakan bahwa “kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka konseptual Tugas Akhir (TA) penulis diperlihatkan pada gambar 1 dibawah ini.

Kerangka konseptual yang digunakan di dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel berdasarkan tinjauan teoritis dan didukung oleh penelitian empiris yang relevan. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Konsep kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional sudah banyak diutarakan dalam penelitian dan literatur. Dalam penelitian ini menggunakan teori tentang kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass (1990). Menurut Bass, pemimpin dengan karakter kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada setiap karyawan untuk mengikuti pimpinan, selalu memberikan motivasi baik yang menyangkut pekerjaan maupun motivasi dalam bekerja, memberikan stimulasi intelektual untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan, serta memberikan pertimbangan secara individual kepada karyawan sehingga karyawan merasa diperhatikan



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah (Arikunto, 2010:203). Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yaitu sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui.

### Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2010:132), Skala Likert dapat dipakai untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang telah ditetapkan oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jenis pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner yang digunakan bersifat tertutup dengan 5 (lima) alternatif jawaban.

## Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010:206), Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau menggeneralisasikan hasil. Analisis ini digunakan untuk mendapatkan hasil dari distribusi frekuensi jawaban responden melalui kuesioner yang dibagikan oleh peneliti. Data mentah tersebut kemudian diolah, ditabulasikan dalam tabel atau diagram, dan dijelaskan dalam bentuk deskriptif. Data yang akan diolah berupa data mengenai responden dan rata-rata serta presentasi dari hasil kuesioner. Analisis data ini digunakan untuk menggambarkan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Karakteristik Pekerjaan (X2), Kepuasan Kerja (Y1), Kinerja Karyawan (Y2).

## Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2010:207). Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, maka data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Software yang akan digunakan untuk mengolah data adalah SPSS. Lebih lanjut, Sugiyono (2011:297) menyatakan bahwa analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat, dengan demikian dalam model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen dan variabel dependen.

maka akan mendorong untuk terciptanya kinerja yang baik

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil dari penelitian di lapangan untuk dianalisis deskriptif responden terkait masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar atau mayoritas responden adalah karyawan dengan masa kerja cukup lama, hal ini menunjukkan bahwa mereka mempunyai cukup pengalaman dalam bidangnya. Analisis deskriptif responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah karyawan dengan tingkat pendidikan yang tinggi, hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan nilai signifikan sebesar 0,459 (0,000) dengan nilai signifikan 0,00 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05)

### **Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja**

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa secara langsung karakteristik pekerjaan (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05) dalam hal ini berarti bahwa berdasarkan hasil analisis yang sudah dilakukan dapat dilihat dari nilai *mean* sebesar 3,75 bahwa pegawai bebas menentukan tugas yang harus dikerjakan sesuai dengan kehendak masing-masing

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai signifikan sebesar 0,388 dengan nilai signifikan 0,014 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05) dapat diartikan bahwasemakin baik pengaruh kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan pemimpin kepada para bawahan

### **Pengaruh Karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan**

Hasil dari analisis jalur menunjukkan bahwa secara langsung karakteristik pekerjaan (X2) berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai signifikan 0,454 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05) dapat diartikan bahwasemakin baik pengaruh karakteristik pekerjaan yang ditunjukkan pemimpin kepada para bawahan maka tidak memberikan makna, tingkat kenaikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa secara langsung kepuasan kerja (Y1) berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai signifikan 0,510 yang lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dihasilkan maka tidak memberikan makna terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh gaji yang didapat dianggap pantas apabila dibandingkan dengan karyawan lainnya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang sudah dilakukan memiliki banyak keterbatasan meskipun telah diupayakan secara optimal. Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada satu perusahaan saja, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat dipakai sebagai bahan dasar kesimpulan secara umum.
2. Variabel yang digunakan hanya sebagian kecil saja, sehingga masih bisa dikembangkan dengan variabel yang lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan dan motivasi.
3. Waktu yang disediakan untuk pengisian jawaban responden dan wawancara yang sangat terbatas memungkinkan tidak dapat dilaksanakan dengan baik.
4. penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, maka tidak menutup

kemungkinan data yang diolah terjadi bias karena jawaban responden kemungkinan tidak sesuai dengan realita yang sebenarnya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan pada bab lima, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel Kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1). Hal ini dibuktikan dari hasil analisis, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ).
2. Hasil penelitian variabel-variabel Karakteristik pekerjaan yang terdiri dari variasi keterampilan ( $X_{2.1}$ ), identifikasi tugas ( $X_{2.2}$ ), signifikansi tugas ( $X_{2.3}$ ) otonomi ( $X_{2.4}$ ), dan umpan balik ( $X_{2.5}$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y1).
3. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel Kepemimpinan transformasional (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y2). Hal ini dibuktikan dari hasil analisis, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,014 ( $p < 0,05$ ).
4. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan variabel Karakteristik pekerjaan (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y2). Hal ini dibuktikan dari hasil analisis, diperoleh nilai F hitung sebesar 4,931 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,454 ( $p < 0,05$ ).
5. Berdasarkan hasil penelitian variabel Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y). pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat menggunakan uji t dan koefisien beta, dalam hal ini yaitu variabel Kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) mempunyai nilai sig sebesar 0,510 ( $p < 0,05$ ).

### Saran

Beberapa saran dapat direkomendasikan kepada PT.PLN (Persero) DISTRIBUTIBUSI JAWA TIMUR ,antara lain:

1. pihak perusahaan sebaiknya memperhatikan dari segi kepemimpinan atasan untuk

meningkatkan produktivitas karyawan dan memperhatikan tugas yang diberikan sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang dikerjakan karyawan dalam bekerja.

2. lebih memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta perusahaan memperbaiki bahkan meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan karyawan akan meningkatkan Kinerja karyawan yang baik dan menambah tingkat kepuasan kerja.
3. Dengan adanya penelitian ini perlu dikaji lebih lanjut mengenai kepemimpinan transformasional yang sesuai dengan harapan karyawan karena kepemimpinan transformasional yang dipakai oleh atasan sangat berpengaruh dengan harapan dan kinerja karyawan. Hal itu dapat dilakukan dengan adanya penelitian lebih lanjut dengan waktu yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.
4. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan acuan dan perbandingan dalam melakukan penelitian serupa di masa yang akan datang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktik(Edisi Revisi 2010)*. Yogyakarta: PT. Rineka Cipta
- Bushra, Fatima, Ahmad Usman. & Asvir Naveed. 2011. Effect of Transformational leadership on Employees' job Satisfaction and organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Sector Science*. Vol. 2 No. 18,pp. 261-267
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan malayu S.P. 2003. *MSDM*Jakarta: Bumi aksara
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Alih bahasa: vivin andhika yuwono, Shekar Purwanti th Arie Prabawati & Winong Rosari. Yogyakarta: Penerbit Andi

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen sumber daya manusia Perusahaan*
- Mathis, Robert L dan John H Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat*
- Moeheriono, 2010, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Cetakan kedua, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Polychroniou, Panagiotis V. 2008. *“transformational leadership and work motivation in modern organizations*
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos ahmad. 2011. *Cara menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta
- Sastrohadiwiryo, Siswanto, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir: Struktural Equation Modeling & Partial Least Square*. Program Studi FMIPA. Universitas Brawijaya Malang
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sitanggang, Darna. 2006 *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Perawat luluhan D-3 pada Rumah Sakit Santa Elisabeth di Medan*. Tesis. Pasca Sarjana Universitas Sumatra Utara Medan
- Tseng, Hsing-Chau & Long-Min Kang. 2009. *Regulatory focus, transformational leadership, uncertainty towards organizational change, and job satisfaction in a Taiwan’s cultural setting. Asia Pacific Management Review*. Vol.14 No.2,pp.215-235
- Umam, Khaerul. 2010 *Perilaku organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Wether, William B. (Jr) and Keith Davis. 1996. *Human Resources and personnel Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, Inc
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks