



## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KEPERCAYAAN DIRI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Fandi Aji Saputro ✉, Palupiningdyah

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima Juni 2017  
Disetujui Juli 2017  
Dipublikasikan September 2017

*Keywords:*  
Kepemimpinan Trans-  
formasional, Kepuasan  
Kerja, Kepercayaan Diri,  
Kesejahteraan Psikologis

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis melalui kepuasan kerja dan kepercayaan diri sebagai variabel mediasi. Populasi dari penelitian ini adalah semua karyawan teknik tetap PTPerkebunan Nusantara IX unit kebun Getas, Salatiga yaitu sebesar 82 orang. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara, kuesioner, studi kepustakaan, dan observasi. Berdasarkan hasil analisis jalur (*path analysis*) diperoleh pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis sebesar 0.268, sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis melalui kepuasan kerja sebesar 0.304. Kemudian pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis melalui kepercayaan diri sebesar 0.336. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis melalui kepuasan kerja lebih besar dibanding pengaruh langsung yaitu  $0.304 > 0.268$ . Kemudian, pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis melalui kepercayaan diri lebih besar dibanding pengaruh langsung yaitu  $0.336 > 0.268$ . Saran dari hasil penelitian ini yaitu perusahaan diharapkan dapat memberikan tambahan bonus atau gaji insentif agar meningkatkan kepuasan kerja dan atasan lebih memotivasi bawahannya agar kepercayaan diri karyawan meningkat. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian pada penelitian ini.

### Abstract

*The purpose of this study was to determine the direct and indirect effect of transformational leadership on psychological well-being through job satisfaction and self-efficacy as a mediating variable. The population of this study are all permanent engineering employees of PTPerkebunan Nusantara IX of Getas garden unit, Salatiga, used is 82 people. Methods of data collection uses interview methods, questionnaires, literature study, and observation. Based on the result of path analysis, the direct influence of transformational leadership toward psychological well-being is 0.268 while the indirect influence of transformational leadership on psychological well-being through job satisfaction is 0.333, whereas indirect influence of transformational leadership towards psychological well-being through self-efficacy is 0.268. The conclusion of this study is the indirect effect of transformational leadership on psychological well-being through job satisfaction is greater than the direct effect ( $0.304 > 0.268$ ). The n, the indirect effect of transformational leadership on psychological well-being through self-efficacy is greater than the direct effect ( $0.336 > 0.268$ ). The suggestions from the results of this study that the company is expected to provide additional bonus or salary incentives for increased job satisfaction and leaders more motivate subordinates for increased employee self-efficacy. The next researcher is expected to expand the object of research in this research.*

## PENDAHULUAN

Kesejahteraan Psikologis atau psychological well-being berkaitan dengan berbagai hal yang dirasakan karyawan mengenai aktivitas kerjanya dalam kehidupan sehari-hari, serta mengarah pada pengungkapan perasaan pribadi sebagai hasil dari berbagai pengalaman kerjanya (Ryff, 1989). Selain itu, Ryff dan Keyes (1995) juga mengatakan bahwa manusia memiliki dua fungsi positif untuk meningkatkan kesejahteraan psikologinya. Fungsi positif tersebut tentang bagaimana individu memberikan pengaruh untuk pengertian kebahagiaan dengan membedakan hal positif dan negatif, serta menekankan kepuasan hidup sebagai kunci utama kesejahteraan. Hal tersebut berarti bahwa pentingnya kesejahteraan psikologis di sebuah perusahaan, maka dibutuhkan peran seorang pemimpin yang mampu mengelola karyawan dengan baik, agar merasa dihargai dan merasakan kesejahteraan dalam dirinya, sehingga dapat terwujudnya tujuan perusahaan.

Robbins dkk. (2008) mendefinisikan kepemimpinan (leadership) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Hogan dan Kaiser (2005) juga menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Kepemimpinan yang telah berkembang pesat adalah kepemimpinan transformasional yang dipublikasikan oleh Bass pada tahun 1985. Kepemimpinan transformasional akan mengarah pada kesuksesan perusahaan yang akhirnya mewujudkan kesejahteraan fisik dan psikologis bagi karyawan (Mehari, 2015). Pentingnya peran pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia di suatu perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan seefektif mungkin dengan mencerminkan seorang pemimpin yang memperhatikan karyawannya dengan baik. Sivanathan dkk. (2004) menyatakan bahwa pemimpin yang memberikan dukungan dan empati terhadap karyawan akan menciptakan kesejahteraan karyawan secara psikologis dan membuat pemimpin dapat mengembangkan hubungan yang positif dengan karyawan. Hal ini berarti seperti yang sudah dijelaskan diatas salah satu faktor yang mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan adalah kepemimpinan transformasional.

Penelitian kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis masih ditemukan perbedaan hasil antara peneliti satu dengan yang lainnya. Dimana dalam penelitian Malik dan Tariq (2015) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan

transformational terhadap kesejahteraan psikologis karyawan tetapi tidak secara signifikan. Penelitian ini didukung oleh Kelloway dkk. (2012) yang menemukan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Namun dalam penelitiannya Mehari (2015) terdapat hasil yang berbeda yaitu terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformational terhadap kesejahteraan karyawan. Seperti hasil penelitian dari Verbraak (2014) juga mengungkapkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

Ibraheem dkk. (2011) mengungkapkan diantara faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah kepemimpinan yang dianggap sebagai indikator penting dan memainkan peran sentral dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini berarti selain mempengaruhi kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan akan merasakan dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (Retnaningsih, 2007). Dewi, (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh faktor kepemimpinan transformasional. Pernyataan tersebut terdapat perbedaan hasil penelitian oleh Bayram (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun terdapat dua dimensi kepemimpinan transformasional yang tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration. Hal tersebut berarti ketika seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan apabila karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, maka dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan secara psikologis.

Disisi lain kepercayaan diri (*Self-efficacy*) memiliki kaitan erat dengan kesejahteraan psikologis. *Self-efficacy* berkaitan dengan keyakinan optimis mampu untuk mengatasi berbagai stres. Karyawan dengan *self-efficacy* yang tinggi memilih untuk melakukan tugas yang lebih menantang dan sulit. Begitu sebaliknya, individu dengan kepercayaan diri rendah lebih berkaitan dengan depresi, kecemasan dan ketidakberdayaan (Utami, 2016). Oleh sebab itu, *self-efficacy* juga membantu agar kesejahteraan psikologis individu dapat meningkat. Penelitian

terdahulu, Siddiqui (2015) menyatakan bahwa kepercayaan diri berpengaruh positif dan signifikan dengan kesejahteraan psikologis karyawan. Selaras dengan hal tersebut, Utami (2016) mengungkapkan bahwa semakin tinggi kepercayaan diri seseorang, maka semakin tinggi tingkat kesejahteraan seseorang secara psikologis. Namun terdapat hasil yang berbeda dalam penelitian yang dilakukan oleh Jones dkk. (2005) dalam penelitiannya mengungkapkan terdapat hubungan positif antara kepercayaan diri terhadap kesejahteraan psikologis, tetapi tidak berhubungan secara signifikan.

Beberapa penelitian diatas berarti terdapat hubungan antara variabel kepuasan kerja, kepercayaan diri, kepemimpinan transformasional, dan kesejahteraan karyawan. Kemudian hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dan kepercayaan diri dapat dijadikan variabel mediasi dalam penelitian yang dilakukan.

Sebagian besar penelitian telah menjadikan perusahaan jasa sebagai obyek penelitian mengenai kepemimpinan transformasional. Sebagai contoh yaitu pada penelitian Ibraheem dkk. (2011) yang meneliti perawat di rumah sakit. Kemudian Belias dan Athanasios (2014) melakukan penelitian di sektor perbankan. Kemudian pada penelitian ini mencoba pada perusahaan yang bergerak dibidang agribisnis sebagai obyek penelitian.

PT Perkebunan Nusantara IX merupakan perusahaan BUMN di Indonesia yang bergerak dibidang agribisnis yang berkantor pusat di Kota Semarang. Tetapi pada penelitian kali ini dilakukan penelitian di unit kebun Getas, Salatiga yang merupakan divisi pengelola tanaman tahunan yang membudidayakan dan mengolah produk-produk dari tanaman karet dan kopi. Kemudian produk karet tersebut diekspor ke perusahaan-perusahaan asing yang telah bekerjasama dengan PTPerkebunan Nusantara IX. Alasan peneliti memilih PTPerkebunan Nusantara unit kebun getas sebagai obyek penelitian, karena untuk memperkuat hubungan kerjasama perusahaan-perusahaan asing, pengiriman karet harus tepat waktu dengan jadwal yang sudah ditetapkan. Sehingga, dalam mencapai target tersebut, karyawan dituntut untuk lembur kerja dan terkadang memanfaatkan hari libur untuk tetap masuk kerja. Adanya tuntutan target yang diberikan, secara tidak langsung membuat karyawan merasa tertekan. Selain itu kesempatan promosi naik jabatan juga terbilang cukup sulit. Karena lama masa kerja karyawan di perusahaan tidak menjadi tolak ukur pertama untuk penetapan kenaikan jabatan di PTPerkebunan Nusantara IX

unit kebun Getas, akan tetapi kenaikan jabatan diberikan kepada karyawan yang memang mempunyai prestasi dan kinerja tinggi di perusahaan dengan proses seleksi yang ketat. Mengenai hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat kesejahteraan psikologis karyawan mengenai perkembangan karir di perusahaan kedepan.

### Pengembangan Hipotesis

Pemimpin transformasional memberikan stimulasi kepada bawahannya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif dengan bertanya secara aktif mengenai asumsi yang dimiliki bawahannya, memetakan masalah, dan menyelesaikan masalah dengan cara kreatif (Bass, 1999). Pemberian stimulasi intelektual tersebut akan menumbuhkan kemandirian karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan merasa sejahtera secara psikologis ditandai kemandirian yang dimiliki karyawan. Selain itu pengaruh memotivasi dari seorang pemimpin terhadap karyawan dengan cara mengkomunikasikan tujuan perusahaan secara jelas, akan mengakibatkan karyawan mempunyai tujuan hidup dalam karir kedepannya.

Menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin juga memberi contoh perilaku yang bermoral, tidak mengkritik bawahan dimuka umum, dan menjalin hubungan yang positif kepada karyawannya, sehingga hal tersebut dapat menjadi panutan karyawan dalam menjalin hubungan dengan rekan kerja maupun bawahannya. Verbraak (2014) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Hal tersebut berarti kesejahteraan psikologis karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional.

H1: Kepemimpinan Transformational berpengaruh positif terhadap Kesejahteraan Psikologis.

Robbins dan Judge (2015) menyatakan Seorang yang tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai perasaan positif pada pekerjaannya, sedangkan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan mempunyai perasaan negatif. dalam hal ini, berarti karyawan yang mempunyai perasaan positif akan menumbuhkan kesejahteraan psikologis yang ditandai dengan penerimaan diri karyawan pada pekerjaannya.

Hubungan baik antara karyawan dengan rekan kerjanya akan menimbulkan kepuasan kerja. Menurut Diener dkk. (2010) kesejahteraan psikologis adalah berbagai fungsi individu seb-

agai manusia, mulai dari hubungan positif dengan orang lain, memiliki kompetensi diri, dan memiliki makna serta tujuan hidup. Demikian berarti, apabila kepuasan kerja karyawan tinggi, maka kesejahteraan karyawan secara psikologis akan tinggi ditandai dengan hubungan positif dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan. Sehingga dapat bersikap hangat, memahami pemberian dan penerimaan dalam suatu hubungan di tempat kerja. Karima (2015) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan psikologis dapat dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kesejahteraan Psikologis.

Karyawan yang mempunyai tingkat kepercayaan diri (*Self-efficacy*) yang tinggi akan membuat karyawan lebih mudah merasakan kesejahteraan secara psikologi. Gibson dkk. (1997) menjelaskan mengenai konsep *self-efficacy* atau keberhasilan diri merupakan keyakinan bahwa seseorang dapat berprestasi baik dalam satu situasi tertentu. Dengan kata lain, keyakinan diri yang dimiliki karyawan tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan secara psikologis.

Ryff (1989) mendefinisikan kesejahteraan karyawan sebagai sebuah kondisi dimana individu memiliki sikap yang positif terhadap dirinya sendiri dan orang lain, dapat membuat keputusan sendiri dan mengatur tingkah lakunya sendiri, menciptakan dan mengatur lingkungan yang kompetibel dengan kebutuhannya, memiliki tujuan hidup, dan membuat hidup mereka lebih bermakna serta berusaha mengeksplorasi dan mengembangkan diri. Hal ini berarti, Peranan kepercayaan diri (*Self-efficacy*) dalam menunjang perkembangan pribadi sangat besar dan karyawan yang mempunyai kepercayaan diri (*Self-efficacy*) dapat meningkatkan kesejahteraan psikologisnya yang ditandai dengan pertumbuhan pribadi karyawan yang mampu melewati tahap-tahap perkembangan dan pengalaman baru. Sehingga karyawan melakukan perbaikan dalam hidupnya setiap waktu dan mempunyai tujuan dalam kehidupannya.

Siddiqui (2015) menyatakan bahwa kepercayaan diri (*Self-efficacy*) berpengaruh positif dan signifikan dengan kesejahteraan psikologis karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepercayaan yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat kesejahteraan psikologisnya.

H3: Kepercayaan Diri berpengaruh positif terhadap Kesejahteraan Psikologis.

Mangkunegara (2005) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor pekerjaan diantaranya adalah kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Dari dukungan pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional dengan kesempatan promosi jabatan, akan membuat karyawan merasa puas dan semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Interaksi sosial dan hubungan kerja yang baik yang diciptakan oleh kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian terdahulu, Dewi (2013) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh faktor kepemimpinan transformasional. Mengenai hal tersebut berarti kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H4: Kepemimpinan Transformational berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Banciura (1977) mengungkapkan kepercayaan diri (*Self-efficacy*) berhubungan dengan keyakinan diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan. Stimulasi intelektual, sikap idealisme yang tinggi dalam bersikap konsisten dan berani mengambil resiko yang ditunjukkan oleh kepemimpinan transformasional kepada karyawan, sehingga akan menginspirasi dan menumbuhkan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan transformasional juga mendengarkan ide-ide kreatif dari karyawan, sehingga dapat melatih kepercayaan diri karyawan dalam mengungkapkan pendapatnya. Penelitian terdahulu, Hairudinor dkk. (2014) juga mengungkapkan bahwa tingkat kepercayaan diri (*Self-efficacy*) dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional secara signifikan. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepercayaan diri karyawan (*Self-efficacy*).

H5: Kepemimpinan Transformational berpengaruh positif terhadap Kepercayaan Diri.

Bass (1999) mengatakan Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mendukung karyawan untuk berfikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan yang baru, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi sehingga menguatkan loyalitas karyawan dan mencoba memahami perbedaan individu karyawan dalam rangka mengembangkan potensi karyawan secara optimal. Mengenai hal tersebut akan menumbuhkan kepuasan kerja yang tinggi, karena karyawan yang merasa dihargai akan merasakan sikap po-

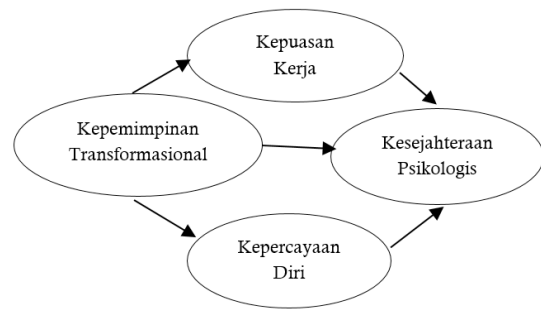
sitif terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2015) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Apabila karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, maka akan mendorong untuk merasakan kesejahteraan karyawan secara psikologis. Penelitian terdahulu, Mehari (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan karyawan melalui kepuasan kerja.

H6: Kepemimpinan Transformational berpengaruh positif terhadap Kesejahteraan Psikologis melalui variabel mediasi Kepuasan Kerja.

Bass (1985) mengungkapkan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang dapat merubah karyawannya melakukan melampaui apa yang telah diharapkan pemimpin dengan memberikan pengaruh idealism, sehingga menginspirasi dalam proses pengambilan keputusan dan berani menerima resiko. Pengaruh idealism tersebut dapat menumbuhkan kepercayaan diri karyawan untuk mampu melakukan pekerjaannya dengan baik. Menurut Banciura (1977) kepercayaan diri (*Self-efficacy*) adalah persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu. *Self-efficacy* berhubungan dengan keyakinan diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya. kepercayaan diri karyawan yang tinggi akan mendorong kesejahteraan psikologis yang ditandai dengan pengembangan diri di tempat kerja dan merasa kehidupan mereka lebih bermakna. dalam penelitian terdahulu, Malik dan Tariq (2015) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis karyawan melalui kepercayaan diri.

H7: Kepemimpinan Transformational berpengaruh terhadap Kesejahteraan Psikologis melalui variabel mediasi Kepercayaan Diri.

Berdasarkan dari uraian diatas kemudian peneliti membuat model penelitian yang dijadikan dasar dalam penelitian ini bisa dilihat pada Gambar 1.



## METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. dalam penelitian ini peneliti berusaha untuk menemukan pengaruh langsung dan tidak langsung dari peran kepuasan kerja dan kepercayaan diri (*Self-efficacy*) sebagai mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis. Sampel yang digunakan berjumlah 82 karyawan teknik PTPerkebunan Nusantara IX Unit Getas Salatiga. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara, kuesioner, studi kepustakaan, dan observasi. Analisis data menggunakan pengujian validitas dan reabilitas instrumen penelitian, uji asumsi klasik, dan uji model (analisis regresi dan *path analysis*). Sumber data pada penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data sekunder yang diambil adalah data gaji karyawan.

Analisis deskripsi pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis faktor demografi responden. Karakteristik atau latar belakang responden yang akan dideskripsikan dalam penelitian ini adalah usia responden, jenis kelamin, dan masa kerja.

Pengujian validitas akan menggunakan bantuan program SPSS. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  Tabel untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n-2$  dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Pengujian suatu data dapat dikatakan valid apabila  $r$  hitung >  $r$  Tabel (Ghozali, 2011). Uji validitas pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS v.20.

Hasil uji validitas variabel kesejahteraan psikologis, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kepercayaan diri dari 42 butir item pernyataan diketahui bahwa semua butir item pernyataan memenuhi kriteria yaitu Nilai  $\text{sig}$  alpha hitung < Sig alpha tabel. Dengan demikian semua butir item pertanyaan dapat digunakan untuk mengukur indikator dalam variabel kesejahteraan psikologis, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kepercayaan diri.

## HASIL dan PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini diuraikan pula analisis deskriptif jawaban dari responden hasil dari kuesioner yang telah disebarkan sebelumnya. Tujuan dari analisis deskriptif jawaban responden ini adalah untuk bisa mengetahui bagaimana butir pertanyaan indikator dapat menjelaskan secara lugas dari masing-masing variabel penelitian. dalam penelitian ini menggunakan rumus angka indeks untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti (Ferdinand, 2011).

Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan grafik Normal P-Plot dan one Sampel Kolmogorov-smirnov (K-S) dengan nilai probabilitas (taraf signifikansi) 0.05. Hasil Uji Normalitas dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Berdasarkan hasil uji normalitas diperoleh nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0.574 > 0.05 maka data Unstandardized Residual berdistribusi normal. Uji Normalitas data juga dapat dilakukan dengan melihat grafik Normal P-Plot. Jika titik-titik yang dihasilkan menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis maka data berdistribusi normal tetapi jika titik-titik yang dihasilkan menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal maka data tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan normal P-Plot diketahui bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal. Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolonearitas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai toleransi dan Variance Inflation Factor (VIF). Apabila nilai tolerance > 10% dan nilai VIF 86 < 10, maka dapat disimpulkan tidak ada multi-

kolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. hasil uji multikolonieritas terlihat setiap variabel bebas mempunyai nilai tolerance > 0.1 dan nilai Dari Tabel diatas terlihat setiap variabel bebas.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas menunjukkan penyebaran variabel bebas. Penyebaran yang acak menunjukkan model regresi yang baik. Dengan kata lain tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati grafik scatterplot dengan pola titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah sumbu Y. Hasil pengolahan menggunakan program SPSS v20 dapat dilihat bahwa bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini. Selain dengan mengamati grafik scatterplot, uji heteroskedastisitas juga dapat dilakukan dengan uji Glejser. Uji glejser yaitu pengujian dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independent.

Hasil tampilan output SPSS menunjukkan semua variabel independen mempunyai nilai sig  $\geq 0.05$ . Jadi tidak ada variabel independent yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen Abs\_res. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Dalam pengujian Hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Uji statistik t yang pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kepercayaan diri secara individual dalam menerangkan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Hipotesis dikatakan diterima apabila t hitung > t Tabel dengan sig hitung < sig disyaratkan (0.05).

**Tabel 1.** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepuasan Kerja

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	39.774	3.221		12.348
	Kepemimpinan Transformasional	.201	.089	.244	2.253

Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Tabel 2.** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepercayaan Diri

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	26.695	2.677		9.973	.000
1 Kepemimpinan Transformasional	.156	.074	.192	1.528	.061

a. Dependent Variable: Kepercayaan Diri

**Tael 3.** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kepercayaan Diri pada Kesejahteraan Psikologis

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28.414	4.154		6.841	.000
1 Kepemimpinan Transformasional	.168	.065	.268	2.909	.015
Kepuasan Kerja	.119	.082	.148	1.824	.068
Kepercayaan Diri	.343	.098	.355	3.546	.007

Dependent Variable: Kesejahteraan Psikologis

Hasil uji statistik parsial kepemimpinan transformasional pada kesejahteraan psikologis menunjukkan bahwa t hitung sebesar 2.909 dengan nilai sig 0.015 < 0.05. Angka tersebut mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya, Hipotesis 3 dalam penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kesejahteraan psikologis terbukti yang berarti Hipotesis tersebut diterima. Hasil uji statistik parsial kepuasan kerja pada kesejahteraan psikologis yang dapat dilihat pada Tabel 1 Menunjukkan bahwa t hitung sebesar 1.824 dengan nilai sig 0.068 > 0.05. Angka tersebut mengindikasikan bahwa H0 diterima dan H2 ditolak. Berarti Hipotesis 2 dalam penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kesejahteraan psikologis telah terbukti Hipotesis tersebut ditolak.

Hasil uji statistik parsial kepercayaan diri pada kesejahteraan psikologis yang dapat dilihat pada Tabel 3 menunjukkan bahwa t hitung sebesar 3.546 dengan nilai sig 0.007 < 0.05. Angka tersebut mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H3 diterima. Berarti Hipotesis 3 dalam penelitian yang menyatakan bahwa kepercayaan diri

berpengaruh positif dan signifikan pada kesejahteraan psikologis telah terbukti Hipotesis tersebut diterima.

Hasil uji statistik parsial kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja yang dapat dilihat pada Tabel 1 menunjukkan bahwa t hitung sebesar 2.253 dengan nilai sig 0.037 < 0.05. Angka tersebut mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H4 diterima. Berarti Hipotesis 4 dalam penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja telah terbukti Hipotesis tersebut diterima.

Hasil uji statistik parsial kepemimpinan transformasional pada kepercayaan diri yang dapat dilihat pada Tabel 2 menunjukkan bahwa t hitung sebesar 1.528 dengan nilai sig 0.061 > 0.05. Angka tersebut mengindikasikan bahwa H0 diterima dan H5 ditolak. Berarti Hipotesis 5 dalam penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepercayaan diri telah terbukti Hipotesis tersebut ditolak.

Total pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis melalui kepuasan kerja

sebesar 0.304 lebih besar daripada total pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis sebesar 0.268. Hal ini mengindikasikan bahwa Hipotesis 6 yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kesejahteraan psikologis melalui variabel mediasi kepuasan kerja dalam penelitian diterima. Hasil ini membuktikan bahwa bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kesejahteraan psikologis dimediasi penuh oleh kepuasan kerja.

Total pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional pada Kesejahteraan Psikologis melalui kepercayaan diri sebesar 0.336 lebih besar daripada total pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis sebesar 0.268. Hal ini mengindikasikan bahwa Hipotesis 7 yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kesejahteraan psikologis melalui variabel mediasi kepercayaan diri dalam penelitian diterima. Hasil ini membuktikan bahwa bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh pada kesejahteraan psikologis dimediasi oleh kepercayaan diri.

Berdasarkan analisis deskriptif atas jawaban responden mengenai kepemimpinan transformasional, indikator yang paling kuat mempengaruhi kesejahteraan psikologis yang dirasakan oleh karyawan teknik PTPerkebunan Nusantara unit kebun Getas Salatiga adalah stimulasi intelektual dengan nilai indeks 73.7. Jadi, sinder atau kepala bagian teknik sering membimbing karyawannya untuk kreatif dalam pemetaan permasalahan pekerjaan dan upaya untuk penemuan solusi. Adanya bimbingan dari pemimpin tersebut karyawan dapat merasakan kesejahteraan psikologis yang ditandai dengan kemandirian dan pengembangan diri karyawan di tempat kerja. Ide-ide kreatif dari bawahan juga respon oleh sinder. Sehingga memancing karyawan untuk lebih berpikir aktif dan mandiri dalam bekerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, jawaban responden mengenai kepuasan kerja, indikator yang paling rendah adalah gaji. Indikator gaji masuk dalam kategori sedang yaitu menunjukkan nilai indeks sebesar 50. Artinya karyawan teknik unit kebun getas, tidak terlalu puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan atau dengan kata lain karyawan merasa gaji yang diterimanya kurang sepadan dengan ketrampilan dan pekerjaan yang dilakukan. Walaupun gaji karyawan teknik sudah memenuhi

standar yang di tetapkan oleh pemerintah atau umr (upah minimum regional), tetapi tingginya tuntutan kerja yang diberikan mengakibatkan kurangnya tingkat kepuasan terhadap gaji.

Berdasarkan analisis deskriptif atas jawaban responden mengenai kepercayaan diri, indikator yang paling kuat mempengaruhi kesejahteraan psikologis yang dirasakan oleh karyawan teknik PTPerkebunan Nusantara unit kebun Getas Salatiga adalah level dan magnitude dengan nilai indeks 69.5. Jadi, karyawan teknik unit kebun Getas merasa yakin dapat menangani permasalahan secara efisien ketika terjadi masalah yang sulit, seperti menangani kerusakan-kerusakan mesin produksi yang sering terjadi masalah, merancang mesin baru agar proses produksi lebih efisien. Keyakinan karyawan dapat menangani permasalahan yang sulit tersebut membuat kesejahteraan psikologis karyawan meningkat, karena tidak merasa terbebani dalam bekerja dan membuat karyawan lebih menerima keadaan dirinya ditempat kerja. Tingkat penerimaan diri karyawan teknik dapat dilihat berdasarkan analisis deskriptif yang menunjukkan nilai indeks masuk dalam kriteria sedang pada kesejahteraan psikologis yaitu sebesar 60.7. Berarti sebagian besar karyawan bisa menerima kondisi pekerjaannya di bagian teknik unit kebun getas PTPerkebunan Nusantara IX.

Berdasarkan perhitungan diatas jawaban responden mengenai variabel kepemimpinan transformasional pada indikator pengaruh idealism masuk dalam kategori tinggi yaitu menunjukkan angka indeks sebesar 60.7. Jadi, karyawan teknik menghormati kepemimpinan sinder yang berperilaku moral, bertindak etis dalam bekerja. Hal tersebut ditandai oleh kedisiplinan Sinder yang tinggi dan selalu memberi salam kepada bawahannya ketika bertemu. Sehingga karyawan menganggap sinder sebagai panutan di tempat kerja. Hal tersebut dapat dilihat meningkatkan kepuasan kerja yaitu ditandai pada indikator atasan yang menunjukkan nilai indeks sebesar 74 yang artinya karyawan merasa senang dengan cara sinder ketika memberikan perintah.

Berdasarkan analisis deskriptif jawaban responden mengenai kepemimpinan transformasional pada indikator motivasi inspirasional nilai indeks terendah yaitu tentang pemimpin memotivasi bawahannya dengan cara mengkomunikasikan dengan jelas visi perusahaan kedepan dan menginspirasi bawahannya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan sudah mengetahui makna dan tantangan apa saja yang harus



dihadapi dalam pekerjaannya akan menumbuhkan kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Tetapi berdasarkan analisis deskriptif motivasi inspirasional dari atasan masuk dalam kategori sedang yang menunjukkan nilai indeks 66.1. Hal ini dikarenakan interaksi secara personal antara atasan dan bawahan belum menyeluruh, khususnya karyawan harian lepas yang jarang berkomunikasi dengan sinder atau kepala bagian teknik, sehingga dorongan atasan kepada karyawan untuk lebih mengetahui makna dan tantangan terhadap pekerjaan belum terlalu dirasakan oleh keseluruhan karyawan. Hanya sebagian dari karyawan yang dapat merasakan dorongan tersebut yaitu karyawan sering berinteraksi dengan atasan. Sehingga kepercayaan diri karyawan pada indikator 4 variabel Generality masuk dalam kategori rendah yaitu menunjukkan nilai indeks sebesar 38.8. Artinya karyawan teknik belum bisa mengatasi masalah pada situasi yang tidak terduga.

Berdasarkan analisis deskriptif atas jawaban responden mengenai kepemimpinan transformasional menunjukkan rata-rata nilai indeks sebesar 69.4. Kepemimpinan transformasional yang berupa idealism, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual cenderung mempengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan pada indikator pengaruh idealism menunjukkan angka indeks sebesar 69.4 yang berarti sinder berperilaku moral dan etis dalam bekerja, sehingga perilaku sinder menjadi panutan di tempat kerja dan merasa senang ketika sinder memberikan perintah. pada indikator pertimbangan individu juga menunjukkan angka indeks sebesar 68.7 yang berarti sinder memperlakukan masing-masing bawahannya sebagai pribadi yang utuh, sehingga menciptakan kepu-

asan kerja karyawan karena karyawan merasa pekerjaannya telah sesuai dengan ketrampilan dan kemampuan yang karyawan miliki. Karyawan yang memang ahli dalam bidang pengolahan karet ditempatkan di bagian pengolahan. Karyawan yang menguasai ilmu *quality control*, maka ditempatkan di bagian *quality control* dan dalam bidang-bidang lainnya juga sudah sesuai dengan ketrampilannya. Apabila pekerjaan karyawan sudah sesuai dengan ketrampilan karyawan, maka timbul kesejahteraan psikologis karyawan yang ditandai dengan kemampuan karyawan dalam mengembangkan potensi dirinya diperusahaan.

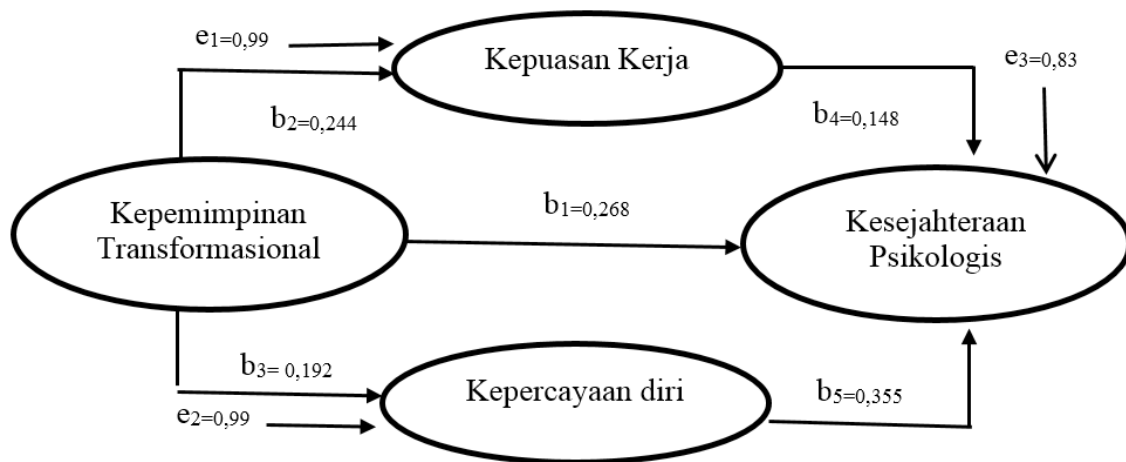
Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan Malik dan Tariq (2015) yang menyatakan bahwa kepercayaan diri memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Hal tersebut dikarenakan berdasarkan analisis deskriptif jawaban responden tentang variabel kepercayaan diri (*self-efficacy*) pada indikator Level atau magnitude menunjukkan nilai indeks sebesar 69.5. Artinya atau tingkat keyakinan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas dalam kategori sedang. Hal tersebut dikarenakan karyawan cukup percaya diri dalam mengatasi masalah yang sulit. Kepercayaan diri karyawan akan mengakibatkan pada indikator pertumbuhan pribadi karyawan masuk dalam kategori tinggi dalam variabel kesejahteraan psikologis yaitu sebesar 71.5. Berarti karyawan mampu dalam mengembangkan diri mereka di perusahaan. Rangkuman nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan kepercayaan diri sebagai variabel mediasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.** Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

No	Variabel	Pengaruh	Kepuasan Kerja	Kepercayaan Diri	Kesejahteraan Psikologis	Total
1	Kepemimpinan Transformasional	Langsung	-	-	.268	.268
		Tidak Langsung	.244		.148	.036
		Total Pengaruh Tidak Langsung				.304
2	Kepemimpinan Transformasional	Langsung	-	-	.268	.268
		Tidak Langsung	-	.192	.355	.068
		Total Pengaruh Tidak Langsung				.336

Berdasarkan penghitungan yang telah dilakukan, maka *full model* gambar struktural analisis jalur dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini:

sis jalur dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini:



**Gambar 2.** *Full Model Analisis Jalur*

## SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kesejahteraan psikologis karyawan. Tetapi, kepuasan kerja berpengaruh positif, namun tidak signifikan pada kesejahteraan psikologis karyawan. Kemudian kepercayaan diri mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kesejahteraan psikologis karyawan. Kepemimpinan transformasional juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif, namun tidak signifikan pada kepercayaan diri karyawan. pada penelitian ini kepuasan kerja dan kepercayaan diri memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Saran dari hasil penelitian ini yaitu perusahaan diharapkan dapat memberikan tambahan bonus atau gaji insentif agar meningkatkan kepuasan kerja dan atasan lebih memotivasi bawahannya agar kepercayaan diri karyawan meningkat. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian pada penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Banciura, A. 1977. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavior Change. *Psychological Review*. 84: 191-215.
- Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1): 9-32.
- Belias & Athanasios. 2014. Transformational Leader-

- ship and Job Satisfaction in the Banking Sector : A Review. *International Review of Management and Marketing*. 4 (3): 187-200.
- Dewi, K. S. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. 7 (2): 116-125.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Prieto, C. K., Choi, D. W., Oishi, S & Diener, R. B. 2010. New Well-Being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Soc Indic Res*. 97: 143-156.
- Ferdinan, A. 2014. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IMB SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hairudinor, N. 2014. The Effect of Transformational Leadership on Social Competence, Self-Efficacy, Work Engagement, and Individual Performance. *European Journal of Business and Management*. 6 (21): 137-143.
- Hogan, R & Kaiser, B. R. 2005. What We Know about Leadership. *Review of General Psychology*. 9 (2): 169-180.
- Mohammad, S. I. S., Al-Zeaud, H. A & Batayneh, A. M. E. B. 2011. The Relationship Between Transformational Leadership and Employee's Satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Business and Economic Horizons*. 5 (2): 35-46.
- Jones, F. 2005. Adherence to an Exercise Prescription Scheme: The Role of Expectations Self-Efficacy, Stage of Change and Psychological Well-Being. *British Journal of Health Psychology*. 10: 359-378.
- Karima, R. F. 2015. Pengaruh Psychological Capital dan Kepuasan Kerja terhadap Psychological

- Well-Being pada Petugas Kebakaran. *Skripsi*. Universitas Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J & Loughlin, C. 2012. Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership. *International Journal of Work, Health & Amp Organisations*. 26 (1).
- Malik, S. Z & Tariq, S. 2015. Relationship of Transformational Leadership, Psychological Well-Being and Self-Efficacy: A Mediation Analysis in University Faculty. *Journal of Quality and Technology Management*. 11 (2): 93–109.
- Mangkunegara, A. P & Prabu A. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Persada Rosdakarya.
- Mehari, B. 2015. Transformational Leadership and Well-Being: The Mediating Role of Trust in Leadership, Meaningfulness and Job Satisfaction. *Spring*. Department of Psychology Linnaeus University.
- Retnaningsih, S. 2007. Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Sentral Pengolahan Pos Semarang): *Tesis Pasca Sarjana pada Program Magister Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Ryff, D. C & Keyes, C. L. 1995. The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 69 (4): 719–727.
- Ryff, D. C. 1989. Happiness is Everything, Or is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personal and Social Psychology*. 57 (6): 1069-1081.
- Ryff, C. D & Singer, B. 1996. Psychological Well-Being: Meaning, Measurement, and Implications for Psychotherapy Research. *Psychothe-Rapy Psychosomatics*. 65: 14-23.
- Siddiqui, S. 2015. Impact of Self-Efficacy on Psychological Well-Being among Undergraduate Students. *The International Journal of Indian Psychology*. 2 (3).
- Utami, W. 2016. Pengaruh Kecenderungan Neurotik dan Self-Efficacy terhadap Psychological Well-Being pada Mahasiswa Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang. *Journal An-Nafs*. 1 (2): 202–226.
- Verbraak, K. 2014. Transformational Leadership and Employee Well-Being. *Tilburg University*, January-August 2014.