

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Dengan Metode *Structural Equation Modeling* (SEM)

Nanik Nurhayati¹, Hadi Setiawan², Nurul Umami³

Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa^{1, 2, 3}

Naniknurhayati89@yahoo.com¹, hadi_s@ft-untirta.ac.id², nurul_ummi@ft-untirta.ac.id³

ABSTRAK

PT X Cilegon adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan pelabuhan, pelayanan yang diberikan PT X meliputi penyediaan jasa penundaan kapal, bongkar muat barang baik yang curah kering, cairan maupun break bulk, transshipment, alat berat, pergudangan, pengemasan, konsolidasi dan distribusi barang, jasa logistik, serta pelayanan jasa kawasan industri. Para pimpinan PT X Cilegon memiliki ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional yaitu tidak otoriter, mudah diajak komunikasi membahas masalah-masalah dalam pekerjaan. Permasalahan yang dihadapi PT X Cilegon akhir – akhir ini adalah kinerja karyawan menurun, ini dilihat dari target penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu. Jam masuk kerja para karyawan PT X adalah pukul 08.00 dan jam pulang kerjanya adalah pukul 17.00, namun karyawan yang hadir melebihi pukul 08.15 (batas toleransi) cukup tinggi. Dan menurut Ostroff (1996) dalam darwito (2008) menyatakan bahwa tinggi rendahnya kepuasan, dan kinerja tergantung baik tidaknya gaya dan sikap para atasan, jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melaksanakan tugas maka, karyawan akan memiliki kepuasan, dan kinerja yang baik pula, demikian juga sebaliknya. Sedangkan di PT X Cilegon masih terdapat masalah yaitu kinerja yang rendah padahal sikap atasan mereka baik, tidak otoriter dengan tidak membuat bawahan bekerja di bawah tekanan, dan mudah komunikasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan serta untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT X Cilegon. Metode Structural Equation Modeling (SEM) merupakan salah satu metode yang bertujuan menguji dan menganalisis hubungan kausal antara variabel independen dan dependen, sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan hasil yaitu Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 1, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan sebesar -0,74 dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,87.

Kata kunci: *Structural equation modelling, gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan*

PENDAHULUAN

Organisasi menghadapi kompetisi yang semakin meningkat dan perlu usaha yang baik untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Kondisi ini menyebabkan organisasi lebih menghadapi hal-hal yang dapat menimbulkan kecemasan dibanding masa-masa sebelumnya. Di sisi lain, organisasi terdiri atas individu-individu yang merupakan penggerak dan pemberi arah organisasi, yang harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan, dan dikembangkan oleh organisasi tersebut. Selain itu, saat ini banyak karyawan atau para pekerja di Indonesia merasa tidak puas dengan upah atau gaji yang diterima dari perusahaan sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan sehingga para pekerja menuntut kenaikan upah atau gaji yang sesuai dengan UMK (Upah Minimum Kota) atau UMR (Upah Minimum Regional). Adanya persaingan yang ketat dalam bentuk tekanan berbagai perusahaan, diversifikasi produk, globalisasi, dan perkembangan teknologi yang semakin canggih juga menyebabkan

perusahaan memerlukan sosok pemimpin yang mampu memberikan motivasi yang kuat bagi para karyawannya guna mencapai produktivitas yang tinggi pula.

Menurut Katzenbach (1996) dalam Widayastuti (2008) dalam beberapa tahun terakhir, banyak persoalan yang membicarakan apakah pemimpin dapat mempengaruhi kesuksesan ataupun kegagalan dari suatu perusahaan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut menghasilkan visi dan strategi kepemimpinan yang diikuti dengan harapan atau tujuan yang jelas yang sangat penting untuk menghasilkan kesuksesan dari organisasi. Kecemerlangan suatu organisasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja para karyawannya. Karyawan mendapat kepuasan kerja apabila kebutuhannya terpenuhi, hal ini berdampak pada kinerjanya dalam menjalankan tugas, karyawan akan semakin loyal kepada perusahaan, dan memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan, sehingga akan mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan

berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Menurut Luthans (2006) dalam Heriyanti (2007) faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, pimpinan, rekan kerja, pengawasan, promosi jabatan dan dengan gaji.

Menurut Ostroff (1992) dalam Darwito (2008) gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan dapat pula mempengaruhi kinerja karyawan. Tinggi rendahnya kepuasan, dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan. Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan kinerja adalah kekuatan dan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas. Jadi jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melaksanakan tugas maka, karyawan akan memiliki kepuasan, dan kinerja yang baik pula, demikian juga sebaliknya. Kinerja perusahaan menjadi faktor penting yang dapat menentukan kesuksesan perusahaan. Faktor - faktor yang dapat menentukan kinerja perusahaan adalah dilihat dari kinerja karyawannya.

PT X Cilegon adalah perusahaan di bidang jasa, yang didirikan untuk menyediakan fasilitas bongkar muat untuk semua bahan baku, produk, dan suku cadang Krakatau steel group. PT X memiliki visi menjadi badan usaha pelabuhan yang terkemuka di Indonesia. Permasalahan yang dihadapi PT X Cilegon akhir – akhir ini adalah kinerja karyawan menurun, ini dilihat dari target penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu. Jam masuk kerja para karyawan PT X adalah pukul 08.00 dan jam pulang kerjanya adalah pukul 17.00, namun karyawan yang hadir melebihi pukul 08.15 (batas toleransi) cukup tinggi, akibatnya adalah sering adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan sebagai contoh untuk menyelesaikan pembongkaran alat berat ke kapal biasanya membutuhkan waktu maksimal 2 hari tetapi ini bisa menjadi 3 hari karena pekerjaan yang harusnya selesai hari ini baru bisa selesai keesokan harinya. Rata-rata karyawan yang masih sering datang terlambat tiap bulannya adalah 27 karyawan yang sama. Ini terjadi karena karyawan yang sering terlambat masuk kerja tidak diberi sanksi tegas oleh atasan, hanya diberi teguran sehingga tidak ada *efek jera*, dan itu terbukti dengan diketahui 27 karyawan yang sama, yang sering terlambat masuk kerja.

Dari hasil wawancara pra survey dengan 13 orang karyawan di 5 departemen (2 orang dari departemen perawatan, 2 orang dari departemen SDM, 2 orang dari department K3, 1 dari departemen Keuangan, dan 6 orang dari pelaksana lapangan/operator) diketahui bahwa mereka menilai atasannya tidak terlalu otoriter,

mudah diajak komunikasi untuk membahas masalah-masalah dalam pekerjaan. Dan dari ciri-ciri tersebut dapat dapat diketahui bahwa para atasan memiliki salah satu gaya kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan studi literatur dari ostroff (1996) dalam darwito (2008) yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya kepuasan, dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan, sedangkan di PT X Cilegon masih terdapat masalah yaitu kinerja yang rendah padahal gaya kepemimpinan atasan mereka baik, tidak membuat bawahan bekerja di bawah tekanan. Untuk itu perlu dilakukan penelitian pada PT X tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT X Cilegon”**.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode Structural Equation Modeling (SEM) yang merupakan salah satu metode yang bertujuan menguji dan menganalisis hubungan kausal antara variabel independen dan dependen, sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan, dengan tahapan, 1. Spesifikasi Model (model specification), tahap ini berkaitan dengan pembentukan model awal persamaan struktural, sebelum dilakukan estimasi. model awal diformulasikan berdasarkan teori atau penelitian sebelumnya. 2. Identifikasi (Identification), tahap ini berkaitan dengan pengkajian tentang kemungkinan diperolehnya nilai yang unik untuk setiap parameter yang ada di dalam model dan kemungkinan persamaan simultan tidak ada solusinya. 3. Estimasi (Estimation), tahap ini berkaitan dengan estimasi terhadap model untuk menghasilkan nilai-nilai parameter dengan menggunakan salah satu metode estimasi yang tersedia. Pemilihan metode estimasi yang digunakan seringkali ditentukan berdasarkan karakteristik dari variabel-variabel yang dianalisis. 4. Uji Kecocokan (Testing fit), tahap ini berkaitan dengan pengujian kecocokan antara model dengan data. Beberapa kriteria ukuran kecocokan atau Goodness of Fit (GOF) dapat digunakan untuk melaksanakan langkah ini.

Berikut ini adalah tabel item-item pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini.

Tabel 1 item-item pertanyaan variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Variabel Laten	Dimensi G.K.transformasional (Bass dan Avolio,1997 dalam desianty,2005)	Pertanyaan
Gaya Kepemimpinan transformasional (Bass dan Avolio,1997 dalam desianty,2005)	Kharisma	X1. Atasan saya mempunyai pribadi yang menyenangkan X2. Saya percaya pada pimpinan saya yang sekarang X3. Saya mengagumi atasan saya karena dia memperlakukan orang lain dengan adil X4. Saya menghormati atasan saya
	Motivasi Inspiratif	X5. Atasan saya mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya X6. Atasan saya memiliki antusiasme yang baik terhadap pekerjaan. X7. Atasan saya mampu menciptakan rasa optimisme bagi bawahannya
	Stimulasi intelektual	X8. Atasan saya memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan. X9. Atasan saya mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan perusahaan X10. Atasan saya mampu mendorong bawahannya untuk meyakinkan ide yang baik untuk pekerjaan. X11. Atasan saya mampu mengatasi masalah dengan cara yang bijak X12. Atasan saya mampu mengambil keputusan dengan cara yang tepat dan resiko yang minimal.
	Individual consideration	X13. Atasan saya bisa menjadi penasihat apabila bawahannya mendapat masalah X14. Atasan saya merupakan guru fasilitator antara bawahan dengan perusahaan X15. Atasan saya adalah orang yang dapat dipercaya dan peduli kepada bawahannya

Variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah variabel eksogen dengan 4 dimensi yaitu kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan *individual consideration* yang terbagi menjadi 15 Pertanyaan, dan daftar pertanyaan dalam variabel tersebut itu diberi lambang X karena merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel gaya kepemimpinan transformasional ini digunakan untuk mengetahui apakah ada perbedaan persepsi diantara karyawan PT X Cilegon terhadap atas mereka.

Tabel 2 Item - Item Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja

Variabel Laten	Dimensi Kepuasan kerja (Luthans,1997)	Pertanyaan
Kepuasan Kerja (Luthans,1997)	Upah dan Gaji	Y1. Gaji yang saya terima sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada saya Y2. Tunjangan yang saya terima cukup memadai Y3. Saya menerima kenaikan gaji rata-rata otomatis secara berkala.
	Promosi	Y4. Promosi sering terjadi di perusahaan saya Y5. Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi saya untuk dapat promosi jabatan jika saya Y6. Dengan kemampuan saya, saya yakin akan memperoleh promosi jabatan lebih cepat dari orang lain.
	Pekerjaan itu Sendiri	Y7. Pekerjaan saya sekarang memberikan kesempatan untuk bisa menggunakan kemampuan dan keterampilan Y8. Adanya umpan balik dari atasan terhadap pekerjaan yang saya kerjakan Y9. Pekerjaan saya sekarang lebih menantang dan tidak membosankan
	Kepenyeliaan	Y10. Supervisi saya bersedia berhubungan dengan karyawan dan memberikan arahan kepada bawahannya Y11. Supervisi memberikan keadilan kepada setiap bawahannya Y12. supervisi saya bersikap terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahannya. Y13. supervisi saya mudah diajak berdiskusi tentang pekerjaan saya
	Rekan Kerja	Y14. Setiap tugas dapat saya selesaikan dengan baik bila ada dukungan dari rekan kerja di kantor. Y15. Ketika saya meminta bantuan teman untuk melakukan pekerjaan tertentu pekerjaan tersebut dapat diselesaikan olehnya. Y16. Saya merasa cocok terhadap teman sekerja di sini.

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah variabel endogen 1 dengan 5 dimensi yaitu upah dan gaji, promosi, pekerjaan itu sendiri,kepenyeliaan dan rekan kerja yang terbagi menjadi 16 pertanyaan, dan daftar pertanyaan dalam variabel tersebut itu diberi lambang Y karena merupakan variabel yang terpengaruhi oleh variabel lain. Variabel kepuasan kerja ini digunakan untuk mengetahui apakah karyawan PT X Cilegon merasa puas bekerja diperusahaan tersebut atau tidak.

Tabel 3 Item - Item Pertanyaan Variabel Kinerja Karyawan

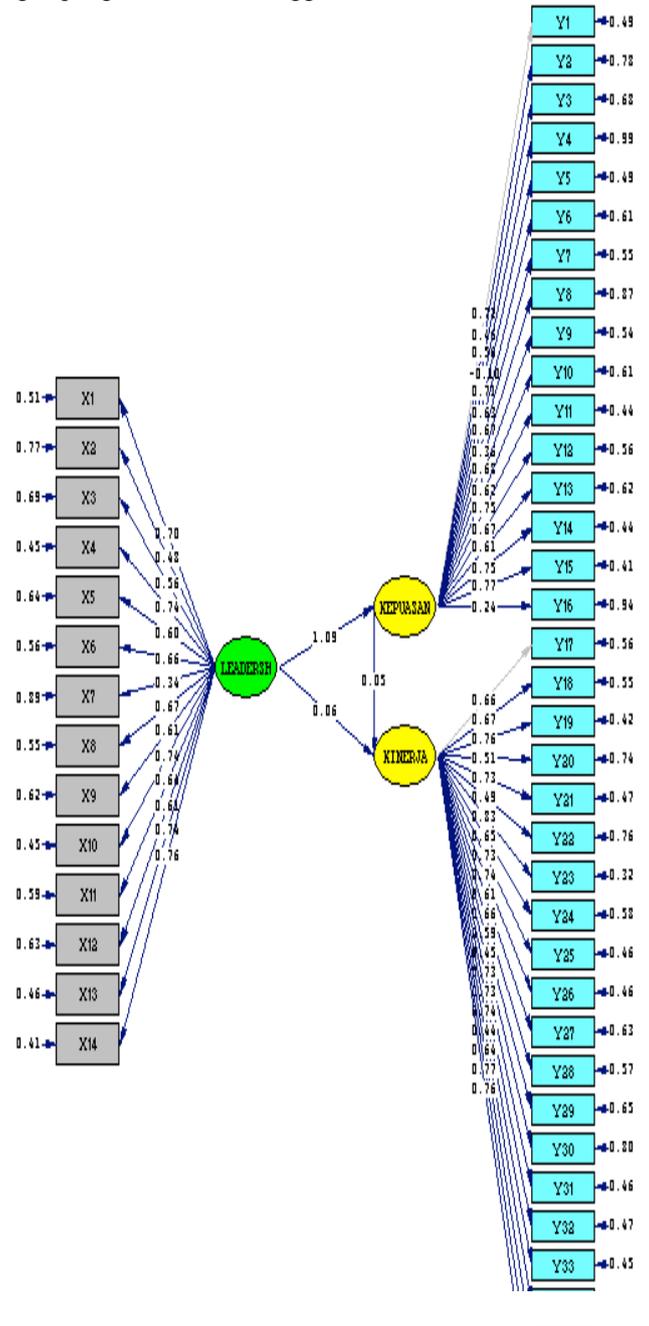
Variabel Laten	Dimensi Kinerja karyawan (Gomes,2002 dalam numiarto dan siswanto,2006)	Pertanyaan
Kinerja Karyawan (Gomes,2002 Dalam Numiarto Dan Siswanto,2006)	Kuantitas Kerja	Y17. Saya selalu membuat target pekerjaan yang saya lakukan setiap hari
		Y18. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan permintaan atasan.
		Y19. Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan
	Kualitas Kerja	Y20. Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan.
		Y21. Pemahaman saya mengenai pedoman kerja sehari-hari sudah cukup baik
		Y22. Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan
	Pengetahuan pekerjaan	Y23. Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik.
		Y24. Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya lebih menguasai bidang tugas yang saya kerjakan.
		Y25. Dengan pengetahuan yang cukup dan saya miliki saya dapat mengatasi masalah yang saya hadapi dalam menyelesaikan pekerjaan
Kreativitas	Y26. Saya dapat mengambil tindakan dalam menghadapi masalah pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang saya miliki	
	Y27. Saya memiliki gagasan-gagasan yang baik bagi perusahaan	
Kerjasama	Y28. Saya saling memberi dukungan dengan rekan kerja saya	
	Y29. Saya bersikap terbuka terhadap pendapat atau masukan dari rekan kerja	
Ketergantungan	Y30. Walaupun atasan saya tidak ada, saya tetap bekerja dengan baik	
	Y31. Tanpa disuruh atasan, saya kerjakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya	
	Y32. Saya malu jika kualitas pekerjaan saya lebih buruk dari orang lain	
Inisiatif	Y33. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tanpa bantuan atasan	
	Y34. Saya bersedia melakukan pekerjaan lain tanpa disuruh atasan jika pekerjaan saya sudah selesai.	
Kualitas personil	Y35. Saya bersikap jujur dalam bekerja	
	Y36. Saya selalu memakai pakaian/seragam yang baik sesuai SOP dalam bekerja	
	Y37. Saya bersedia apabila atasan saya meminta untuk memimpin suatu pekerjaan	

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah variabel endogen 2, maka pertanyaan dalam variabel tersebut juga diberi lambang Y, tetapi penyusunannya berdasarkan urutan pertanyaan dari variabel kepuasan kerja

HASIL DAN PEMBAHASAN

Full SEM

Dibawah ini adalah *full SEM* model struktural awal dengan pengolahan data menggunakan Lisrel 8.7



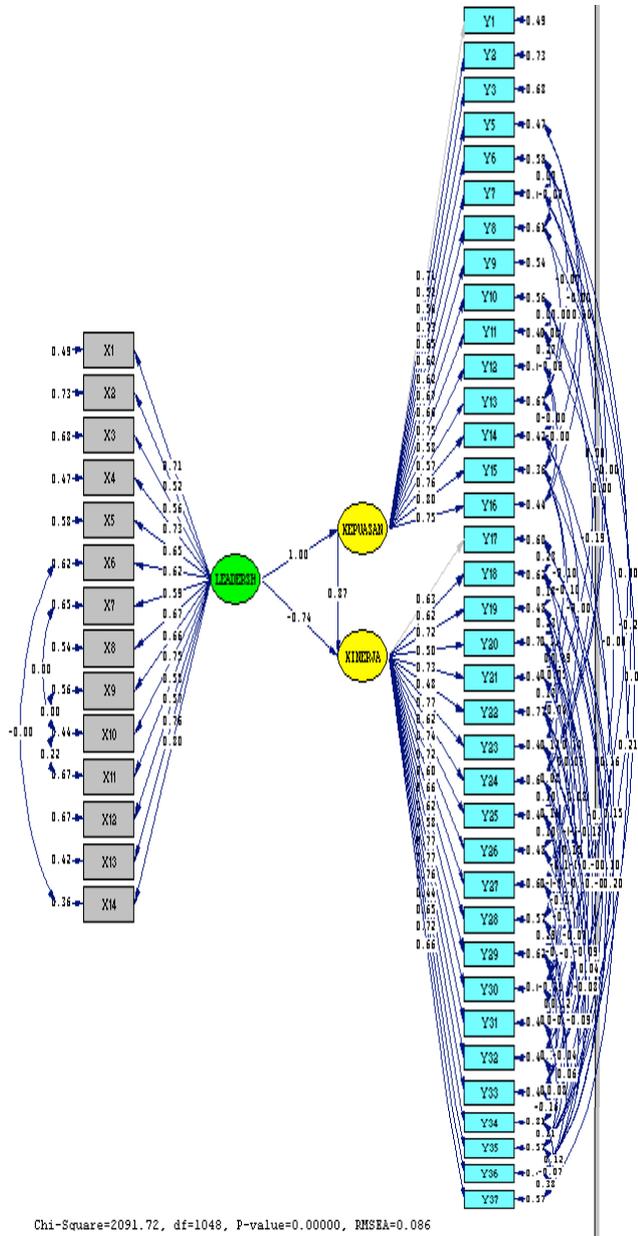
Chi-Square=8615.36, df=1221, P-value=0.00000, RMSEA=0.212

Chi square = 8615.36 df = 1221 P- Value = 0
RMSEA = 0.212

Gambar 1. Model Struktural Awal

Keterangan gambar :
 -Leadership (Gaya Kepemimpinan Transformasional) = Variabel Eksogen
 - Kepuasan = Variabel Endogen 1
 - Kinerja = Variabel Endogen 2

Sesuai dengan hasil *output* berupa *path diagram* diatas, dapat diketahui bahwa model SEM ini masih tidak fit. Hal ini ditunjukkan oleh nilai nilai dari *chi-square* sebesar 8615.36 dan nilai RMSEA = 0.212, nilai ini masih terlalu besar untuk menunjukkan bahwa model tersebut *good fit*, maka harus dilakukan modifikasi dari model SEM ini.



Chi square = 2091.72 df = 1048 P- Value = 0
RMSEA = 0.086

Gambar 2 Output Estimation Model Struktural Setelah Modifikasi

Berdasarkan gambar 2 hasil dari *modification index* menunjukkan bahwa model sudah berubah menjadi lebih baik. Hal ini ditunjukkan oleh penurunan nilai *chi-square* sebesar 6523,58 yang semula bernilai 8615,36 menjadi 2091,72. Maka dapat dikatakan bahwa model

SEM setelah modifikasi ini lebih baik jika dibandingkan dengan model full SEM sebelum dimodifikasi

Pengaruh Langsung antar Variabel Laten

Tabel 4. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Leadership*) Terhadap Kepuasan

Variabel Laten	Koefisien konstruk	Probability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	1	0.00	Pengaruh positif

Berdasarkan tabel 4 pada koefisien konstruk untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan sebesar 1 maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut:

$$\eta_1 = 1 \xi_1$$

Tabel 5. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Laten	Koefisien konstruk	Probability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	-0.74	0.00	Pengaruh negatif
Kepuasan	0.87	0.00	Pengaruh positif

Berdasarkan tabel 5 pada koefisien konstruk untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar -0,74 dan kepuasan terhadap kinerja sebesar 0,87 maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut:

$$\eta_2 = 0,87 \eta_1 - 0,74 \xi_1$$

Analisa Pengukuran Model Struktural

Model *full SEM* setelah dimodifikasi termasuk dalam kategori *marginal fit* karena memiliki nilai RMSEA sebesar 0,086 dan *chi square* sebesar 2091,72 dan model setelah dimodifikasi ini lebih baik daripada model sebelum dimodifikasi yang memiliki nilai *chi square* sebesar 8615,36 dan RMSEA sebesar 0,212, dan ini termasuk dalam kategori model *bad fit*.

Analisa Pengaruh Lansung Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Transformational leadership adalah kepemimpinan yang menekankan pada rangsangan terhadap kinerja karyawannya. Kepemimpinan ini memotivasi pengikutnya untuk melakukan lebih daripada yang mereka harapkan. Kepemimpinan ini fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimisme dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan.

Gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukan oleh para atasan di PT X Cilegon adalah para atasan

bersikap tidak otoriter, mereka mudah diajak komunikasi dengan para bawahan apabila terdapat masalah di dalam pekerjaan, atasan seringkali memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik dan mereka juga dapat bersikap kekeluargaan terhadap para bawahan, contoh : apabila ada seorang bawahan yang sakit, para atasan bersedia untuk menjenguk, sehingga para bawahan merasa bahwa atasan mereka peduli terhadap dirinya.

Dari persamaan model struktural pertama dapat dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh positif variabel kepemimpinan transformasional (*Leadership*) terhadap kepuasan kerja sebesar 1. Ini berarti bahwa para karyawan PT X Cilegon merasa puas dengan tipe kepemimpinan transformasional para atasannya sekarang ini, dan merasa bekerja tidak dibawah tekanan, para atasan dianggap tidak terlalu otoriter sehingga para karyawan bisa dengan bebas untuk menyampaikan hal – hal atau pendapat ketika mereka mengalami masalah dalam pekerjaannya. Dengan kata lain bahwa para karyawan PT X Cilegon merasa senang dengan atasannya.

Analisa Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Jika dilihat dari gaya kepemimpinan para atasan di PT X Cilegon yang tidak otoriter, terbuka dan mudah diajak komunikasi seharusnya pencapaian kinerja karyawan PT X Cilegon melebihi dari yang para atasan harapkan, karena karyawan tidak bekerja dibawah tekanan dimana situasi ini lebih nyaman dirasakan para karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih dari target yang ditentukan.

Dari persamaan model struktural kedua dapat dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh negatif variabel kepemimpinan transformasional (*Leadership*) terhadap kinerja karyawan sebesar -0,74. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional di PT X Cilegon hanya menekankan sifat keterbukaan dan rangsangan motivasi pada bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menghadapi masalah pada pekerjaannya, tetapi atasan tidak pernah memberikan sanksi yang tegas pada bawahan yang tidak dapat menyelesaikan target pekerjaannya sesuai jadwal, atasan hanya memberi teguran secara lisan, padahal tidak setiap karyawan memiliki kesadaran diri yang tinggi akan pekerjaannya agar bekerja sesuai target penyelesaian yang ditentukan oleh perusahaan atau pimpinan. Dan jika tipe kepemimpinan seperti ini tetap dipertahankan maka dampak kinerja perusahaan akan terus menurun karena kinerja karyawannya yang buruk dan tidak efektif dalam menyelesaikan target pekerjaannya.

Dari persamaan model struktural ketiga dapat dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh positif variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,87. Ini berarti bahwa jika kepuasan kerja

seorang karyawan tinggi maka kinerjanya pun akan meningkat. Dan ini mengindikasikan bahwa karyawan PT X Cilegon merasa puas bekerja di PT X Cilegon sehingga pengaruhnya adalah kinerjanya pun meningkat. Para karyawan PT X Cilegon merasa bahwa dari segi upah atau gaji yang diterima oleh mereka dari perusahaan sesuai dengan jasa yang mereka berikan pada perusahaan, faktor – faktor lain seperti supervisi (kepenyelaaan) dan rekan kerja juga dianggap menyenangkan sehingga mereka dapat bekerja dengan baik seiring dengan tingkat kepuasan yang baik yang mereka rasakan.

Analisa Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dilihat dari hasil pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang menunjukkan pengaruh positif sebesar 1, dan kemudian pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang juga menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,87 mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional sebenarnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawannya jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Tetapi pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil negative sebesar -0,74 ini berarti bahwa karyawan PT X Cilegon tidak hanya cukup merasa puas dengan gaya kepemimpinan atasannya saat ini untuk dapat meningkatkan kinerjanya, tetapi ada faktor – faktor lain yang mereka harapkan mampu menciptakan rasa puas dalam dirinya sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Faktor – Faktor tersebut adalah seperti gaji yang diterima, promosi yang sering terjadi diperusahaan, komunikasi yang baik dengan rekan kerja, serta pekerjaan itu sendiri.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

Gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan para atasan di PT X Cilegon dengan bersikap tidak otoriter, mudah diajak komunikasi dengan para bawahan, dan kepeduliannya terhadap bawahan membuat para bawahan merasa senang dengan atasannya saat ini. Dan ini dapat dilihat dari nilai Gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 1.

Dilihat hanya dari kepemimpinan para atasan PT X Cilegon yang tidak membuat karyawan bekerja dibawah tekanan, tidak otoriter, mudah diajak komunikasi dan peduli terhadap bawahannya tidak bisa dikatakan langsung bisa membuat kinerja karyawan menjadi baik, ini disebabkan karena kebutuhan karyawan tidak hanya sikap atasan yang baik terhadap mereka, tetapi ada faktor – faktor lain seperti gaji, situasi dengan rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri, dan ini dapat dilihat dari nilai Gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sebesar

- 0,74, tetapi jika dilihat dari faktor- faktor seperti gaji, kepenyeliaan dan rekan kerja di PT X Cilegon, karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tersebut, sehingga kinerja mereka dapat dikatakan baik seiring dengan kepuasan kerja yang mereka terima dan ini dapat dilihat dari nilai kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,87, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebenarnya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Afina, N. 2013. Pengaruh Budaya Perusahaan, Kedisiplinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Metode SEM, *Tugas Akhir*, Universitas sultan ageng tirtayasa, hal.20-21.(Tidak Dipublikasi)

As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta.

Bass, B. M. dan Avolio. 1997. Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries, *Journal American Psychologist*

Brahmasari, I., A., Dan Suprayetno, A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT.Pei Hai International Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Volume 10, Nomor 2, hal.5-8

Darwito. 2008. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Tesis*, Universitas Diponegoro Semarang, hal.31-35. (Tidak Dipublikasi)

Eviyanti, M., L. 2001. Analisis Hubungan Faktor – Faktor Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan, *Tesis*, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang. (Tidak Dipublikasi)

Heriyanti, D. 2008. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi ,Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening, *Tesis*, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang, Hal.73-86. (Tidak Dipublikasi)

Cahyono, Y. 2006. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan, *Tesis*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Igbaria, M., N., Zinatelli,P., Cragg dan Cavaye, A.,L.,M. 1997. *Personal Computing Acceptable Factors in Small Firms: A Structural Equation Model*. *MIS Quarterly*, September, 279-299.

Gomes, Faustino, Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.

Hair, JR., Joseph,F., Rolp E., Anderson, Ropnald, L., Tatham and William,C. ,Black. 1998. *Multivariate Data Analysis with Reading, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.*

Handoko, H.1998. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, BPFEE, Yogyakarta.

Indayati, N. 2011. Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisaional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Jurnal*, Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya.Malang, Volume 03, hal.3-8.

Luthans, F.1997. *Perilaku Orgaisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Mangkunegara, A., P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mariam, R. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening, *Tesis*, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang, hal.79 -101. (Tidak Dipublikasi)

Marlina. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Dengan Metode SEM, *Tugas Akhir*, Fakultas Teknik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Cilegon. (Tidak Dipublikasi)

Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFEE UGM, Yogyakarta.

Masrukin, dan Waridin. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah di Kabupaten Demak, *Jurnal Ekobis*, Semarang.

Nurdin, R., Dan Darmawansyah, I. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di RSUD Namlea Kabupaten Buru Provinsi Maluku, *Jurnal Manajemen*, Volume 01, hal.8-17

Robbins, S. 2003. *Teori Organisasi – Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Edisi 3 , Penerbit Arcan, Jakarta.

Siagian, SP. 2004. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Bumi Aksara, Jakarta.

Siswanto, N., dan Numiarto, E. 2006. Pengaruh Variabel– Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industry Rumah Tangga Di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal pasca sarjana manajemen*, Universitas 17 agustus Surabaya, Volume 05, hal. 10 – 16.

Desianty, S. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 2. No. 1, Januari, hal. 69-84.

Sudarmadi. 2007. *Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Syafar, A., W. 2000. Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya Terhadap Gaya Kepemimpinan Kasus Indonesia, *Jurnal Siasat Bisnis no. 4*, vol 2.

Thoha, M. 1991. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Rajawali, Jakarta.

Widyastuti, H. 2008. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java, *Skripsi*, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor. (Tidak Dipublikasi)

Wijanto, S., H. 2008. *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8 Konsep dan Tutorial*, Graha Ilmu, Jakarta.

Yamin, S., dan Kurniawan, H .2009. *Structural Equation Modeling, Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan LISREL-PLS*, Salemba Infotek, Jakarta.

Yulk, G., A. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management* , Vol 15 No.2, 251-289.