3

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS YANG BERDAMPAK PADA KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN (Studi Pada PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang)

Ricky Fabiano Amri,
Suharnomo, Edy Rahardja

ABSTRACT

PT. Kimia Farma Plant Semarang Manufacturing is one of the State Owned Enterprises (SOEs) specializing in the pharmaceutical field, in which for the production activity in the region is in manufacturing cosmetics Seamarang national scale. In 2012 the performance of employees of PT. Kimia Farma Plant Semarang Manufacturing decreased from previous years. Therefore, this study was conducted to determine how to improve the performance of employees at PT. Kimia Farma Manufacturing Plant Semarang.

This research was conducted by analyzing the factors that affect the performance of employees with transformational leadership variable, job satisfaction variable and loyalty variable as an intervening variable. This research by developing a theoretical model by proposing five hypotheses to be tested by using Partial Least Square (PLS) as an analytical tool. The respondents of this study were all employees of PT. Kimia Farma Manufacturing Plant Semarang totaling 80 people.

The results of data processing by using PLS to the theoretical models have met the discriminant validity, value Average Variance Extracted (AVE) and the Test of Composite Realibility. The processing results can be stated that the model meets the criteria for a reliable and feasible for use. These results indicate that employee performance can be improved by job satisfaction and transformational leadership. Perception of transformational leadership are good and high job satisfaction will affect the performance of employees of PT. Kimia Farma Manufacturing Plant Semarang.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Loyalty and Employee Performance

I. PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan dalam suatu organisasi dapat diukur dari beberapa aspek yang mempengaruhinya, tentu saja hal yang utama adalah aspek kepemimpinan itu sendiri. Belias dan Koustelios (2008) mengemukakan dengan mengutip pernyataan Brown (1992) telah menekankan bahwa seorang pemimpin yang baik harus memiliki kemampuan untuk mengubah unsur-unsur budaya organisasi yang menghambat kinerja perusahaan. Kemudian, mengutip lebih lanjut dalam Ogbonna dan Harris (2000) menemukan bahwa kepemimpinan secara tidak langsung terkait dengan kinerja, sedangkan karakteristik khusus dari budaya organisasi (misalnya daya saing, orisinalitas) secara langsung terkait dengan itu.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002), hal yang sama bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dinilai sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Schein (1992), Nahavandi dan Malekzadeh (1993), dan Kouzes dan Posner (1987;1993) menyatakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Sehingga perkembangan perusahaan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan peran serta kepemimpinan dalam memajukan kinerja perusahaan. Pemimpin yang berkualitas tentu dapat mengatur jalannya organisasi dengan baik sehingga karyawannya akan bekerja lebih baik, mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan kepuasan kerja karyawan akan timbul seiring dengan tumbuhnya kepercayaan terhadap pemimpin.

Kepuasan kerja di lingkungan perusahaan akan meningkatkan kualitas SDM yang menyebabkan meningkatnya performa atau kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang meningkat juga akan menimbulkan efek produktivitas yang tinggi sehingga *output* dari perusahaan akan juga meningkat. Adapun tiga aspek yang perlu dipahami dalam kepuasan kerja yaitu: Pertama, kepuasan kerja akan ditentukan dari hasil pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja adalah bentuk respon dari pekerja terhadap lingkungan kerjanya. Ketiga, kepuasan kerja berhubungan dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh pekerja (Luthans, 2011). Hal ini yang melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian di PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang.

PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang adalah salah satu bagian dari *Holding Company* PT. Kimia Farma, tbk. yang merupakan salah satu perusahaan milik pemerintah (BUMN) yang bergerak di bidang Farmasi dan Kesehatan. PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang terdiri dari 95 orang pegawai (pegawai PT dan PTT) dan 35 orang pegawai *outsourcing*, dengan komposisi pegawai pada hingga akhir tahun 2014. Seiring dengan perjalan waktu tersebut jumlah komposisi pegawai pada tahun 2015 berkurang. Hal ini berdasarkan karena masa pensiun dari pegawai itu sendiri dan pegawai yang keluar / berhenti dari pekerjaannya.

Tabel 1.1
Perbandingan Jumlah Pegawai

	Komposisi Pegawai							
Tahun	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PT	93	91	90	85	79	83	64	64
PTT	-	-	-	-	-	12	5	16
Total	93	91	90	85	79	95	69	80

Karyawan merupakan suatu aset dalam jalannya suatu organisasi dimana partisipasi karyawan menurut Robbins dan Judge (2012) dalam organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan, komitmen terhadap tujuan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. peran dari pemimpin dapat sangat mempengaruhi bawahan mereka dan memiliki kemampuan untuk meningkatkan produktivitas mereka. Sifat dari pemimpin tampak signifikan, terutama dalam upaya bersama khususnya (Butt, Waseem, Rafiq, Nawab dan Khilji, 2014).

Berdasarkan perbandingan laporan kinerja PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang hasil produksi yang dihasilkan realisasinya pada tahun 2014 belum mencapai target anggaran perusahaan (AP), dengan tabel sebagai berikut :

Tabel 1.2

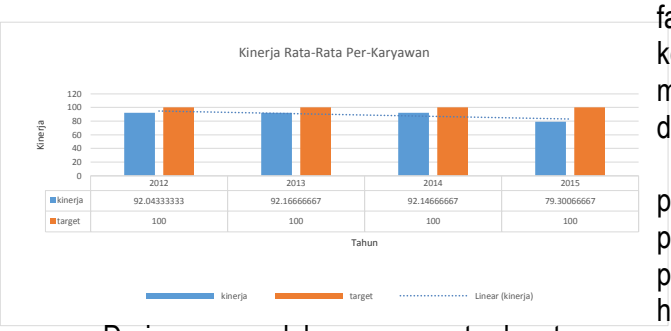
Tabel Penyerahan

Penyerahan	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
Pihak 3	151,17	71,94	14,74
Intern	106,77	83,83	58,15
total	3.078.741	2.061.741	1.234.113

Menurut Drs. Hendra Farma Johar, M.Si., Apt., manager PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang, data produksi (penyerahan) ini turun dari tahun ke tahun disebabkan oleh berkurangannya pesanan dari *supplay chain* (Logistik pusat dan Marketing PT. Kimia Farma) yang disesuaikan oleh permintaan pasar. . Sebuah organisasi atau lembaga, peran kepemimpinan adalah penting untuk fungsi dan kesejahteraan yang tepat (Belias dan Koustelios, 2008).

Hal yang menarik adalah kinerja karyawan perdivisi di PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang. Dari data kinerja tersebut ternyata tidak ada masalah dalam kinerja karyawan dan karyawan memiliki konsistensi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan KPI (*Key Performance Indicator*) yang telah ditetapkan manajemen.

Gambar 1.1.
Diagram Kinerja Rata-Rata per-Karyawan



Dari permasalahan yang terdapat fenomena yaitu berkurangnya jumlah karyawan, target produksi yang belum mencapai target di PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang dan penurunan kinerja karyawan perusahaan yang terdapat pada gambar 1.1. Oleh karena itu perlu adanya identifikasi dari masalah tersebut yang menjadi penyebab penurunan kinerja karyawan perusahaan.

Berdasarkan fenomena dari permasalahan terhadap penurunan kinerja karyawan di perusahaan PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang, maka peneliti merumuskan masalah dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?
2. Apakah variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?
3. Apakah variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan?
4. Apakah variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan?
5. Apakah variabel loyalitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan?

II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja mengacu menjaga rencana sementara bertujuan untuk hasil kinerja individu atau organisasi sangat tergantung pada semua kebijakan organisasi, praktik, dan fitur desain organisasi (Anitha J., 2013). Di sisi lain, jika kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja, maka perhatian harus diberikan kepada faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang tinggi, yang jika ada, maka dapat menyebabkan kinerja kerja yang tinggi (Yang dan Hwang, 2014: 7).

Yang dan Hwang (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh timbal balik yang signifikan antara prestasi kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, hasil kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam kinerja pekerjaan yang lebih baik dan prestasi kerja yang unggul menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi menentukan gaya kepemimpinan seorang pimpinan. Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Jadi, kepemimpinan adalah

suatu cara seseorang mempengaruhi orang lain dan mengarahkannya dalam mengembangkan visi organisasi dalam suatu organisasi agar tujuan organisasi tersebut tercapai.

Pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemapuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Pemimpin berperan penting dalam pencapaian tujuan-tujuannya dan meningkatkan kinerja karyawan dengan memuaskan mereka dengan pekerjaan mereka (Paracha, *et.al.*, 2012). Metcalfe dan Metcalfe (2008) menambahkan adanya korelasi positif antara skala kepemimpinan dan keterlibatan konstruksi seperti pekerjaan dan komitmen organisasi, motivasi dan kepuasan kerja hingga kinerja.Komponen-komponen tersebut antara lain (Bass dan Avolio, 2000 dalam Long, *et.al*., 2014):

1. Ideal Pengaruh (**Idealized Influence/Charisma)**
   Pemimpin transformasional melakukan perilaku yang memungkinkan mereka untuk membagikan sebagai model tindakan untuk pengikut mereka. Para pemimpin dianggap, dihormati dan dipercaya
2. Motivasi Inspiratif (**Inspirational Motivation)**
   Pemimpin transformasional bertindak dalam perilaku yang menginspirasi dan merangsang yang berkenaan dengan mereka dengan menganugerahkan tantangan dan makna dalam bekerja bagi para pengikutnya mereka.
3. Stimulasi intelektual (**Intellectual Stimulation**)
   Untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing kemunduran dan mendekati situasi berumur dengan cara baru, pemimpin transformasional perlu membangkitkan upaya para pengikutnya mereka.
4. Individual Pertimbangan (**Individualized Consideration**): Pemimpin transformasional melancarkan perhatian yang berbeda untuk setiap individu para pengikutnya perlu untuk pencapaian dan pengembangan dengan mengasumsikan tanggung jawab seorang pelatih atau mentor.

2.3. Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (1995) bahwa kepuasan kerja merupakan nilai mengenai seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhan dan sekaligus merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Dalam literatur terkait hubungan positif ditemukan antara komitmen organisasi dan prestasi kerja, kepatuhan organisasi, efisiensi, kualitas, dan kepuasan kerja, sementara ada hubungan negatif antara karyawan menyerahkan tingkat dan absensi (Becker, 1992; Mathleu dan Zajac, 1990; Meyer dan Allen, 1997).

Mas'ud (2004) mengutip dari Celluci dan De Vries (1978) menjelaskan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam 5 dimensi sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji
   Adalah upah yang diterima seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, dan melihat tingkat gaji yang diterimanya orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai kontribusi pekerjaan seseorang dalam organisasi/perusahaan tempat kerjannya.
2. Kepuasan dengan promosi
   Adalah perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi dan memberikan tanggung jawab yang lebih besar. Karena dengan promosi perusahaan telah mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.
3. Kepuasan dengan rekan kerja

Bagi karyawan rekan kerja merupakan kebutuhan akan interaksi sosial, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yanf ramah dan mendukung maka akan menghantarkan ke kepuasan kerja yang baik pula.

4. Kepuasan dengan penyelia
   Supervisi berhubungan secara langsung dengan karyawannya dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku pada karyawan sehingga kepuasan kerja bagi mereka.
5. Kepuasan dengan pekerja itu sendiri
   Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik karyawan tersebut dalam bekerja.

Yang dan Hwang (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh timbal balik yang signifikan antara prestasi kerja dan kepuasan kerja. Akibatnya, mereka menemukan pekerjaan mereka dapat mengaktualisasi diri dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2.4. Loyalitas

Menurut Allen dan Grisaffe (2001), loyalitas adalah keadaan psikologis dan ciri hubungan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja dan yang memiliki implikasi untuk keputusan mereka untuk tetap dengan organisasi.

Turkyilmaz, *et.al* (2011) mengemukakan temuan menunjukkan bahwa ada hubungan linear positif antara kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Dengan memeriksa variabel hasil mempengaruhi kepuasan dan loyalitas, penelitian ini menawarkan pendekatan holistik untuk perilaku karyawan yang efektif (Turkyilmaz, *et.al*, 2011).

Meningkatkan kepuasan pekerja adalah tugas utama manajemen sejak kepuasan menciptakan kepercayaan, loyalitas dan akibatnya peningkatan kualitas dalam output dari karyawan (Tietjen dan Myers, 1998). Hal ini tidak hanya meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja individu, tetapi juga menciptakan peningkatan individu dan kinerja perusahaan (Chen, Zhao, Liu dan Wu, 2012).

2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan model kerangka pemikiran teoritis, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: "Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan."

H2: "Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan."

H3: "Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan."

H4: "Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan."

H5: "Loyalitas dapat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan."

III. METODE PENELITIAN

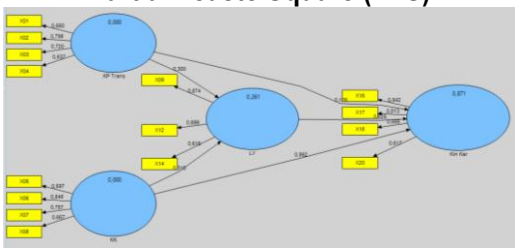
Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008: 73). Jumlah anggota subyek dalam populasi dibawah 100 orang dan dalam pengumpulan data peneliti menggunakan angket/kuesioner, sebaiknya subyek sejumlah itu diambil seluruhnya. Sehingga dapat dikatakan sebagai **penelitian sensus.** Dalam penelitian ini sensus yang akan diambil adalah karyawan Plant Manufacturing Semarang PT. Kimia Farma, tbk berjumlah 80 orang. penelitian membutuhkan interpretasi dan análisis data yang akhirnya akan memberikan solusi pada pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan metoda PLS (*Partial Least Square Method*) pada software SmartPLS 2 *for Windows.*

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan model yang telah dimodifikasi. Analisis hasil pengolahan data pada PLS dilakukan

dengan asumsi-asumsi yang ada metoda analisa. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.1 dan Tabel 4.2

Gambar 4.1
Hasil Pengujian
Partial Leaste Square (PLS)



4.1 Uji Validitas

Tabel 4.1
Uji Validitas (n=80)

No.	Variabel / Indikator	*Corrected item total corelation*	r tabel pada 5%	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional			
	1. Pengaruh ideal (Kharisma) (X1)	0,4219	0,2199	Valid
	2. Motivasi inspirasional (X2)	0,5183	0,2199	Valid
	3. Stimulasi intelektual (X3)	0,3372	0,2199	Valid
	4. Pertimbangan individu (X4)	0,3943	0,2199	Valid
2.	Kepuasan Kerja			
	1. Gaji (X5)	0,5441	0,2199	Valid
	2. Promosi (X6)	0,7367	0,2199	Valid
	3. Rekan sekerja (X7)	0,6445	0,2199	Valid
	4. Pekerjaan itu sendiri (X8)	0,5811	0,2199	Valid
3	Loyalitas			
	1. Saya merasa diri saya untuk menjadi bagian dari organisasi (X9)	0,6143	0,2199	Valid
	2. Meskipun perusahaan tidak melakukan dengan baik secara finansial, saya akan enggan untuk mengubah ke perusahaan lain (X10)	0,3611	0,2199	Valid
	3. Saya kadang-kadang merasa seperti meninggalkan perusahaan ini untuk selamanya (R) (X11)	0,3222	0,2199	Valid
	4. Saya bangga dapat memberitahu orang-orang perusahaan tempat saya bekerja (X12)	0,4031	0,2199	Valid
	5. Tawaran sedikit lebih banyak uang dengan perusahaan lain tidak akan membuat saya serius memikirkan berganti pekerjaan (X13)	0,2787	0,2199	Valid
	6. Saya akan merekomendasikan teman dekat untuk bergabung dengan perusahaan ini (X14)	0,4287	0,2199	Valid
	Kinerja karyawan			
	1. Saya mengungguli rekan-reka saya (X15)	0,4287	0,2199	Valid
	2. Saya menangani keadaan darurat dengan baik (X16)	0,7495	0,2199	Valid
	3. Saya mencapai tujuan yang ditugaskan kepada saya (X17)	0,6896	0,2199	Valid
	4. Saya tidak pernah terlambat atau lepas landas awal dari pekerjaan (X18)	0,6141	0,2199	Valid
	5. Saya bertujuan untuk mencapai kesempurnaan dalam pekerjaan saya (X19)	0,5304	0,2199	Valid
	6. Saya bijaksana dan jarang membuat kesalahan (X20)	0,5047	0,2199	Valid

menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki koefisien korelasi atau r hitung yang lebih besar dari r tabel yaitu sebesar = 0,2199 dari populasi (N) = 80 pada level signifikansi 0,05, maka semua indikator dinyatakan valid

4.2. Uji Realibilitas

Tabel 4.2
Uji Reliabilitas (n=80)

Variabel	Cronbach Alpha	Alpha Kritis	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,654	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,670	0,60	Reliabel
Loyalitas	0,603	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,698	0,60	Reliabel

Dapat dilihat bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,60 yang dimana berarti semua variabel menunjukkan *reliabel* (terpercaya), sehingga kuesioner layak untuk digunakan.

4.3. Interpretasi Hasil Output Data Partial Least Square (PLS)

4.3.1. Evaluasi Measurement (outer) Model

A. Analisa Faktor Konfirmatori

Tabel 4.3
Outer Loading dalam Analisis Faktor Konfirmatori

	Model Awal	Model Modifikasi
Kepemimpinan Transformasional		
X01	0,66153	0,650195
X02	0,807199	0,797734
X03	0,713930	0,720391
X04	0,617893	0,636778
Kepuasan Kerja		
X05	0,637268	0,596632
X06	0,854082	0,847509
X07	0,743046	0,757378
X08	0,642995	0,666733
Loyalitas		
X09	0,839356	0,873512
X10	0,406789	
X11	0,345588	
X12	0,629081	0,698766
X13	0,491921	
X14	0,571201	0,615277
Kinerja Karyawan		
X15	0,491558	
X16	0,829303	0,841523
X17	0,791171	0,813207
X18	0,629604	0,655352
X19	0,450118	
X20	0,623557	0,616826

Modifikasi model dilakukan dengan mengeluarkan indikator-indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,50. Indikator tersebut adalah X10, X11, X13, X15 dan X19. Pada model modifikasi sebagaimana pada tabel 4.26. tersebut menunjukkan bahwa semua *loading factor* memiliki nilai diatas 0,50 sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model atau *convergen validity* terpenuhi.

B. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tabel 4.4
Nilai *Discriminan Validity*

Cross Loadings

	KK	KP Trans	Kin Kar	LY
X01	0,340928	0,650195	0,320688	0,264556
X02	0,330667	0,797734	0,469674	0,318753
X03	0,160845	0,720391	0,220298	0,333913
X04	0,288870	0,636778	0,314083	0,285189
X05	0,596632	0,005352	0,421285	0,188587
X06	0,847509	0,249188	0,815798	0,418705
X07	0,757378	0,434382	0,719155	0,321253
X08	0,666733	0,404565	0,639541	0,269712
X09	0,453851	0,371882	0,477296	0,873512
X12	0,175830	0,226334	0,169366	0,698766
X14	0,225278	0,312848	0,243994	0,615277
X16	0,840601	0,297558	0,841523	0,447037
X17	0,720860	0,438876	0,813207	0,327153
X18	0,615116	0,485049	0,655352	0,316733
X20	0,500159	0,205590	0,616826	0,201128

Beberapa nilai *cross loading* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten lebih besar dibanding nilai *cross loading* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik. dilakukan penilaian validitas dari konstruk dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Tabel 4.5
Nilai AVE

AVE

	AVE
KK	0,523099
KP Trans	0,495896
Kin Kar	0,544857
LY	0,543287

nilai akar AVE > 0,5 , walaupun variabel KP Trans menunjukkan nilai 0,495896, namun nilai tersebut mendekati nilai 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan semua variabel dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

C. **Uji Composite Reliability**

Tabel 4.6
Nilai Composite Reliability

Composite Reliability

	Composite Reliability
KK	0,811771
KP Trans	0,796012
Kin Kar	0,824732
LY	0,777414

Menujukkan hasil output semua konstruk diatas 0,70 hal ini disimpulkan bahwa konstruk memiliki realibilitas yang baik. Dan hasil output dari *Cronbach alpha* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Nilai Cronbach Alpha

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
KK	0,693142
KP Trans	0,660233
Kin Kar	0,715790
LY	0,599236

Nilai dari Cronbach Alpha dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Penilaian Reliabel ini dilihat dari nilai *Cronbach Alpha*> 0,6.

4.3.2. Uji Model Struktural (Inner Model)

Tabel 4.8
Nilai R-square

R Square

	R Square
KK	
KP Trans	
Kin Kar	0,870616
LY	0,261468

R-square dari pengaruh kinerja karyawan (KinKar) adalah 0,873 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk kinerja karyawan yang dapat dijelaskan dari variabel kepemimpinan transformasional (KP Trans) dan variabel kepuasan kerja (KK) sebesar 87,06 % sedangkan 12,94% dijelaskan oleh variabel lain. Dan untuk pengaruh konstruk loyalitas (LY) dengan R-square adalah 0,284 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk loyalitas yang dapat dijelaskan dari variabel kepemimpinan transformasional (KP Trans) dan variabel kepuasan kerja (KK) sebesar 26,15 % sedangkan 73,85% dijelaskan oleh variabel lain.

4.3.3. Analisa Jalur (Path Analysis)

Berdasarkan hasil pengolahan, maka kedua model tersebut menjadi :

Ly (Y_1) = 0,300029**Kp Trans**+ 0,310158**KK+** e_1

Kin Kar (Y_2) = 0,026443**Ly +** 0,126099**Kp Trans +** 0,862305**KK +** e_2

Tabel 4.9
Pengaruh langsung dan tidak langsung

Direct effect Indirect effect	KP Trans →KinKar Kp Trans → Ly → KinKar	0,126 0,300 x 0,026 = 0,0078
Direct effect Indirect effect	KK →KinKar KK → Ly → KinKar	0,862 0,310 x 0,026 = 0,00806

4.3.4. Uji Variabel Mediasi Loyalitas\

1. Pengaruh variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional → loyalitas → kinerja karyawan

Nilai t sebesar $1{,}24092$ tersebut lebih kecil dari t tabel = 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut tidak signifikan. Kesimpulan variabel loyalitas sebagai mediasi pada variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, sehingga loyalitas sebagai variabel mediasi tidak dapat diterima atau ditolak.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pembahasan Hipotesis 1
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Loyalitas Karyawan

Pemimpin akan memerlukan karyawan yang loyal dalam menggerakkan perusahaannya. Satu-satunya cara bahwa sebuah perusahaan mempertahankan loyalitas pelanggan adalah pada dasar mempertahankan loyalitas karyawan. Menurut Mai Ngoc Khuong, Vo Anh Linh, and Vo Minh Duc (2015) hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa pemimpin yang berdasarkan kepemimpinan transformasional dan beretika tidak langsung (dengan *mediating*) memberikan korelasi yang positif terhadap loyalitas karyawan. karyawan PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang dapat menerima pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional karena berpengaruh terhadap taraf loyalitas karyawan yang dapat mematuhi setiap aturan dan prosedur tetap (SOP) yang ditetapkan oleh pimpinan yang berlaku pada perusahaan. Karyawan PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang menerima pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan perubahan atau transformasional. Karyawan akan merasa dekat dengan pemimpin yang memiliki komunikasi dan kedekatan yang baik terhadap karyawannya sehingga mereka dapat menerima pesan yang disampaikan oleh pemimpin mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Min Wu dan Jia Wang (2012); Mai Ngoc Khuong, et. al (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

4.4.2. Pembahasan Hipotesis 2
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Karyawan PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang cukup puas dalam bekerja yang berpengaruh terhadap taraf loyalitas karyawan yang dapat mematuhi setiap aturan dan prosedur tetap (SOP) yang ditetapkan oleh pimpinan yang berlaku pada perusahaan. Karyawan yang puas tentu akan menyelesaikan tugas dengan baik dan mereka dengan rela dan ikhlas akan mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi merupakan modal yang baik menerapkan SOP, bahkan dengan cepat akan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang akan terjadi di perusahaan, seperti program yang telah dicanangkan oleh *Holding* PT. Kimia Farma, tbk dalam penerapan program berbasis IT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Turkyilmaz, et.al (2011), Chang, C.C., et.al (2010) dan Wanda M. Costen dan John Salazar (2011) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.

4.4.3. Pembahasan Hipotesis 3
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Cheng-Liang Yang dan Mark Hwang (2014) dalam penelitiannya data mereka menunjukkan bahwa ada pengaruh timbal balik yang signifikan antara prestasi kerja dan kepuasan kerja. Karyawan PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang menunjukkan bahwa kinerja mereka terukur dengan adanya kepuasan dalam bekerja. Indikator-indikator penting yang berpengaruh dalam menunjukkan ukuran puas adalah gaji, penghargaan (reward), insentif dan jenjang karir yang jelas dalam perusahaan. Sehingga ini perlu menjadi perhatian bagi manajemen dalam pengaturan sistem penggajian, jenjang karir, reward dan insentif. Kinerja literatur manajemen kini mencakup studi berfokus pada kontribusi keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan sehingga menekankan pentingnya keterlibatan dalam proses manajemen kinerja (Anitha J., 2013). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Cheng-Liang Yang dan Mark Hwang (2014), T.B. Pankhania (2012) dan Judith G. Proudfoot, et.al (2008) menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

4.4.4. Pembahasan Hipotesis 4
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian dari Paracha, U. M., *et.al.* (2012), menunjukkan yang jelas bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan kinerja karyawan. Pemimpin yang transformasional akan membangun hubungan yang berkualitas tinggi dengan pengikut mereka dengan menyediakan mereka ramah dan perlakuan yang adil. Pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional diterima oleh para karyawan PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang. Mereka menanggapi secara positif bagi seorang pemimpin yang dapat berkomnikasi dengan baik. Karyawanpun menerima secara positif bentuk perubahan yang disampaikan oleh pemimpin dengan syarat pemimpin tersebut mampu mengakomodir keinginan mereka, dekat dengan mereka, memahami mereka dan mampu memotivasi mereka. Sehingga mereka secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja, menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan puas dalam bekerja. Metcalfe dan Metcalfe (2008) dalam Berdakar (2013) menambahkan adanya korelasi positif antara skala kepemimpinan dan keterlibatan konstruksi seperti pekerjaan dan komitmen organisasi, motivasi dan kepuasan kerja hingga kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Jonathan Muterera, et.al (2015), Jeevan Jyoti dan Sonia Bhau (2015), dan Eliane Bacha, (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.4.5. Pembahasan Hipotesis 5
Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Loyalitas karyawan dapat terlihat dari sikap dan perilaku para pekerjanya yang setia terhadap perusahaan. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dengan mempekerjakan pekerja yang setia (Linz, Good dan Busch, 2014). Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa hubungan variabel loyalitas dengan kinerja karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan. Penolakan hipotesis ini juga berhubungan merasa kurangnya kepercayaan diri terhadap kemampuannya dan selain itu faktor usia produktif yang tinggi juga menjadi permasalahan yaitu sebanyak 50% pegawai PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang memiliki masa kerja diatas 20 tahun. Selain hal tersebut kinerja karyawan PT. Kimia Farma Plant Manufacturin Semarang mengalami penurunan atau bisa dikatakan bahwa kenyamanan mereka bekerja terusik dengan adanya isu relokasi pabrik yang belum jelas dan pengakuan mereka dalam membuat kesalahan ketika bekerja yang berefek pada kinerja.

Karyawan PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang merasa bahwa dengan adanya isu relokasi tersebut sebagian karyawan sudah memutuskan untuk *resign* ataupun pensiun dini yang tentu akan berefek pada penurunan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Lee, Lee dan Lin (2015) yang hasilnya menyatakan bahwa loyalitas berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini, dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Kesimpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang lebih baik maka akan menciptakan atau memberikan dampak loyalitas karyawan menjadi lebih baik.
2. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan atau memberikan loyalitas karyawan ke perusahaan menjadi lebih baik.
3. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan atau memberikan kinerja karyawa semakian meningkat dan output ke perusahaan menjadi lebih baik.
4. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persepsi mengenai kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan memberikan kinerja yang lebih baik.
5. Loyalitas karyawan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi loyalitas karyawan belum tentu mempengaruhi hasil kinerja karyawan yang lebih baik.

5.2. Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas rumusan masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Munculnya indikasi penurunan kinerja karyawan di PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang dengan nilai *key performance indicator* yang mengalami penurunan dan dari 80 orang sebanyak 57 orang karyawan berada pada usia > 30 tahun serta 50% karyawan PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang telah bekerja diatas 20 tahun yang menyebabkan penurunan kinerja dan produktifitas karyawan.

5.3 Implikasi Kebijakan Manejerial

1. Hasil pengujian dari kepempinan transformasional penulis memberikan saran kepada manajemen PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang untuk dapat meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan tentang visi, misi organisasi dan budaya perusahaan dengan cara yang mudah dicerna dan diaplikasikan oleh karyawan serta memotivasi mereka dalam bekerja. Para karyawan membutuhkan banyak arahan, inisiatif dan contoh yang nyata dari para pemimpinnya untuk mencapai visi misi organisasi. Sehingga karyawan dapat menerjemahkan apa yang diinginkan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Hasil pengujian kepuasan kerja karyawan pada peningkatan kinerja karyawan memberikan andil yang positif dimana sangat perlu diperhatikan dalam sistem

pengajian dan bonus karyawan. Karena apabila sistem penggajian yang salah sudah tentu menghasilkan kinerja yang kurang memuaskan. Untuk itu untuk memastikan lebih lanjut peneliti memberikan saran dalam mempertahankan kinerja karyawan adanya reward dalam pencapaian kinerja pada KPI dari masing-masing individu dan sistem jenjang karir yang lebih baik lagi serta memberikan *support* sarana dan prasrana yang digunakan untuk mendukung sistem kerja karyawan

3. Saran yang diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan kepada pihak manajemen PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang dengan memberikan pelatihan-pelatihan untuk para karyawan yang mau meng-upgrade dirinya dan memfasilitasi dan memberikan kemudahan apabila karyawan berkeinginan untuk meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih baik lagi (program beasiswa).
4. Adanya sistem kaderisasi yang tertata lagi, percepatan regenerasi dan pengembangakan *product knowledge* dan peneliti mensarankan perlu adanya perubahan dalam rekrutmen, pelatihan yang berkelanjutan dan sistem kaderisasi yang komprehensif agar kader yang muda lebih cepat meng-upgrade pengetahuan yang akan berdampak pada peningkatan produktifitas kerja.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan yang ditemukan , yaitu:

Usia produktif karyawan dimana para responden sebanyak 50% adalah karyawan yang bekerja diatas 20 tahun dan mereka cenderung kurang objektif dalam menilai diri sendiri serta memposisikan diri bahwa mereka kurang termotivasi dengan keadaan yang sekarang dan terkadang mencari aman dalam pengisian kuesioner karena dianggap sebagai penilaian dari bawah terhadap atasan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

1. Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel mempengaruhi kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja.
2. Untuk penelitian berikutnya minimal responden diatas 100 dengan pengujian melalui metoda SEM (*Structural Equation Modeling*).

DAFTAR PUSTAKA

Anitha, J.,2013, Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance, *International Journal of Productivity and Performance Management (2014)* ,vol. 63, No. 3, pp. 308-323. Q Emerald Group Publishing Limited, 1741-0401

As'ad, 1995, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: PsikologiIndustri, Liberty, Yogyakarta

Bacha, E., 2014, The Relationship Between Transformational Leadership, Task Performance And Job Characteristics, *Journal of Management Development*, Vol. 33, No. 4, 2014, pp. 410-420, q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0262-1711

Bass, M and Avolio, 1990, *The Implication of Transactional and Transformational*, Team and Organization Development, 4 : 231 – 237

Bedarkar, M., and Pandita, D., 2013,A Study On The Drivers Of Employee Engagement Impacting Employee Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences 133 (2014)*, 106 – 115, Published by Elsevier Ltd

Belias, D. and Koustelios, A., 2008, Leadership And Job Satisfaction, *European Scientific Journal*, March 2014 edition vol.10, No.8, ISSN: 1857 – 7881.

Butt, F. S., Waseem, M., Rafiq, T., Nawab, S., and Khilji, B. A., 2014, The Impact of Leadership on the Productivity of Employees: An Evidence from Pakistan, Research *Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology 7(24): 5221-5226*, ISSN: 2040-7459; e-ISSN: 2040-7467, © Maxwell Scientific Organization

Jyoti, J., and Bhau, S., 2015, Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification, *Sage open journal*, in Article, November 5, 2015, pp. 1-13, ISSN 2158-2440

Kouzes, J. M., and Posner, B. Z., 1987, *The Leadership Challenge (1st ed.)*, San Francisco. CA: Jossey-Bass Publishers

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z, 1993, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, San Francisco: Jossey-Bass

Lee, Y. J., Lee, I. C., and Lin, C. L., 2015, The Impact Of Employee Loyalty And Organizational Citizenship Behivaor On Organizational Performance: A Case Of Taiwan-Listed Family Business, *International Journal of Information Technology and Business Management*, vol. 41, No.1, September 2015, pp. 8-25, ISSN : 2304-0777

Linz, S., Good, L. K., and Busch, M., 2013, Promoting Worker Loyalty: An Empirical Analysis, *International Journal of Manpower*, vol. 36, No. 2, pp. 169-191, q Emerald Group Publishing Limited, 0143-7720

Luthans,F., 2011, Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach, 12th Edition, NY, McGraw Hill Inc.

Long, C. S., Mardhia, W., Yusof, M., Kowang, T. O., and Heng, L. H., 2014, The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction, *World Applied Sciences Journal*, 2014, vol. 29, No.1, pp. 117-124, IDOSI Publications, ISSN 1818-4952

Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A., and Garcia-Rivera, B. R., 2015, The Leader–Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance, *International Public Management Journal*, vol. 0, No. 0, 2015, pp. 1-32, Taylor & Francis Group, LLC, ISSN : 1096-7494 (Print) 1559-3169 (Online)

Nahavandi., A.,and Malekzade, A. R., 1993, Leader Style In Strategy And Organizational Performance: An Integrative Framework, *Journal of Management Studies*, vol. 30, pp. 405–425

Paracha, U. M., Qamar, A., Mirza, A, Inam-ul-Hassan and Waqas, H., 2012, Impact of Leadership Style (Transformational &Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of

Job Satisfaction**,** Study of Private School (Educator) In Pakistan, *Global Journal of Management and Business Research*, vol.12 Issue 4, Publisher: Global Journals Inc. (USA), Online ISSN: 2249-4588, ISSN: 0975-5853

Robbins, Stephen and Judge, Timothy., 1996, *Perilaku Organisasi*, PT. Prenhelindo, Jakarta

Robbins, Stephen and Judge, Timothy.,2012, *Organizational Behaviour*, 15thed, Pearson, ISBN 10: 0-13-283487-1, ISBN 13: 978-0-13-283487-2

Schein, E. H., 1992*, Organizational Culture and Leadership*, 2nd. Ed., San Francisco, CA.:Jossey Bass

Turkyilmaz, A.,Akman, G., Ozkan, C., andPastuszak, Z., 2011, Empirical Study Of Public Sector Employee Loyalty And Satisfaction, *Industrial Management & Data Systems (2011)*, vol. 111, No. 5,pp. 675-696, q Emerald Group Publishing Limited, 0263-5577

Yang, C. L., and Hwang, M.,2014, Personality Traits And Simultaneous Reciprocal Influences Between Job Performance And Job Satisfaction, *Chinese Management Studies*, vol. 8, No. 1, pp. 6-26, q Emerald Group Publishing Limited. 1750-614X