

PENINGKATAN KINERJA KERJA DAN KINERJA INOVATIF KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN

(STUDI PADA: PT. ASTRA CREDIT COMPANIES)

Ridho Handityo (201011005)

ABSTRACT

Basically, the leader is supporting to increased of inrole and innovative performance. Leader behaviors were measured at time follower job satisfaction that will ultimately lead to improvements in the performance of the employee and the company.

This research is categorized as survey research with descriptive analysis method by taking sample and using questionnaire as the main data. The sample in this research is Marketing and Sales division PT. Astra Credit Companies, Jakarta. The respondents are chosen by using nonprobability sampling and snowball sampling techniques. The results of analysis using Structural Equation Modeling (SEM) and its result would be summarized as below: 1). Directive Leadership has positive and significant influence toward employee job satisfaction at PT. Astra Credit Companies, Jakarta. 2). Transactional Leadership has not influence toward employee job satisfaction at PT. Astra Credit Companies, Jakarta. 3). Transformational Leadership has positive and significant influence toward employee job satisfaction at PT. Astra Credit Companies, Jakarta. 4). Job Satisfaction has positive and significant influence toward employee inrole performance at PT. Astra Credit Companies, Jakarta. 5). Job Satisfaction has not influence toward employee innovative performance at PT. Astra Credit Companies, Jakarta

Keywords: *Directive Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Inrole Performance, Innovative Performance*

PENDAHULUAN

Di Indonesia perkembangan industri otomotif saat ini mengalami perkembangan yang cukup pesat. Menurut (Budi Prasetyo, 2013) yang dikutip dalam Tribunnews.com, pada tahun 2011 kapasitas produksi mobil di Indonesia hanya berkisar 950.000 unit dan mengalami peningkatan menjadi 1.026.602 unit di tahun 2012 (Fahmi Ali, 2012). Produksi akan meningkat lagi menjadi 1.200.000 unit di tahun 2013 kemudian di tahun 2014 menurut (Dewi Nuraini, 2013) yang dikutip dalam media online Frost & Sullivan di prediksi akan mengalami kenaikan sebesar 1.600.000 unit mobil. Dengan melihat fenomena perkembangan industri mobil saat ini maka akan berpengaruh terhadap salah satu perusahaan *multifinance (leasing)* terbesar di Indonesia yaitu PT. Astra Credit Companies (ACC).

Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996 dalam Sunarsih(2001).

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan (Malayu S.P Hasibuan, 2011). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan karyawan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian ekstra dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi yang ada pada karyawan di lingkungannya agar terwujudnya stabilitas perusahaan dan peningkatan produktivitas yang menajudapa visi dan misi perusahaan.

Klasifikasi gaya kepemimpinan menurut (Yun et al., 2007) seperti kepemimpinan direktif, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional merupakan bagian penting bagi organisasi. (Robbins, 2007) mengatakan bahwa kepemimpinan direktif, yaitu kepemimpinan memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan

dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas. Kepemimpinan direktif, bertentangan dengan harapan perubahan ini. Oleh karena itu, kepemimpinan direktif memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja (Sims & Manz, 1996).

Pandangan pemimpin transaksional menurut Burns adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. (Burns dalam Yukl, (2010). Selain kepemimpinan transaksional gaya kepemimpinan yang tak kalah penting perannya adalah kepemimpinan transformasional. (Burns dalam Yukl ,(2010) mengungkapkan kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor- faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, promosi jabatan dan gaji. Kepuasan kerja di dalam sebuah perusahaan adalah hal yang di inginkan oleh setiap karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan karyawan. Karyawan akan menjadi aktif berperan di dalam perusahaan dalam membuat ide-ide yang akan membantu perusahaan mencapai *goals* sehingga perusahaan akan semakin produktif dan saling bersaing untuk mendapatkan peringkat yang baik di dalam dunia kerja.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut tampak bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja kerja dan kinerja inovatif karyawan.

Tinjauan Pustaka

Directive Leadership

Kepemimpinan direktif, yaitu kepemimpinan memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari pemimpin, menjadwalkan pekerjaan yang akan

dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Dalam hal ini tidak ada partisipasi dari bawahan (Robbins, 2007). Sedangkan menurut (Jon L Pierce, 2011) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang mempunyai pengetahuan, keahlian, visi dan pengalaman. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai.

Transactional leadership

Pemimpin Transaksional menurut Yukl adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl, 2010).

(Bass, 2005) juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yaitu:

1. Aspek Imbalan Kontingen dimana pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan pegawai jika ingin mendapatkan imbalan atau bonus tertentu dan menjamin pegawai bahwa dia akan memperoleh apa yang diinginkan setelah melakukan apa yang menjadi kewajiban dengan baik dan benar.
2. Aspek Manajemen Eksepsi dimana pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari pegawainya, apabila terjadi kesalahan yang dilakukan oleh pegawai, maka pemimpin langsung bertindak untuk segera memperbaikinya. Manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yakni aktif dan pasif. Disebut aktif, jika pemimpin secara aktif mencari kesalahan yang telah dibuat oleh pegawainya, dan jika ditemukan maka pemimpin akan mengambil tindakan dan segera memberi tahu pegawai untuk segera memperbaikinya. Disebut pasif jika pemimpin hanya bertindak jika ada laporan kesalahan yang telah dibuat oleh pegawainya, sehingga tanpa ada informasi yang diberikan kepada pemimpin, maka pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya (Yukl, 2010). Pemimpin transformasional membantu bawahan untuk dapat menjadi orang-orang yang kreatif, inovatif, produktif dan mudah beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang berbeda dalam organisasi (Bushra, 2011). Karyawan yang bekerja di lingkungan

tersebut memiliki pengabdian yang kuat untuk pekerjaan mereka, kepuasan kerja tingkat meningkat juga. (Scheppers et al., 2005) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan kesempatan karyawan untuk berpikir kreatif, menganalisis masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda dan mencari solusi baru yang lebih baik dari memecahkan masalah dengan menggunakan teknologi.

Job Satisfaction

Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan positif atau keadaan emosi bahwa seseorang merasakan didasarkan pada berbagai aspek dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan kerja (Ronra, B., & Chaisawat, M. 2009). (Luthans, 2008) mengatakan ada 6 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*), Atasan (*Supervision*),
2. Teman sekerja (*Work Group*),
3. Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunity*),
4. Gaji (*Pay*),
5. Kondisi Kerja (*Working Condition*).

In-role Performance

Kinerja kerja adalah seperangkat perilaku yang menunjukkan seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaannya atau, dengan kata lain, jumlah efisiensi yang diperoleh karena jenis pekerjaan orang (Rashidpoor, 2000). Definisi lain diungkapkan oleh (Gomes, 2003) Kinerja kerja karyawan merupakan fungsi perkalian dari usaha karyawan (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan karyawan (*ability*), yang diperoleh melalui pelatihan. Kinerja yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi timbal balik bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. Menurut Rivai kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veithzal Rivai, 2010). (Eka Idham Lewa & Subowo, 2005) mengatakan bahwa indikator dari kinerja karyawan adalah faktor kualitas kerja, kuantitas, pengetahuan, keandalan dan kerjasama. Kinerja kerja adalah perilaku yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang disajikan dalam *job description* (Lee, et al, 2010).

Innovative performance

Inovasi adalah suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa (Stephen Robbins, 1994). Definisi lain di

ungkapkan oleh Janssen bahwa kinerja inovatif adalah hal yang meliputi solusi kreatif dari karyawan untuk memecahkan masalah dalam lingkungan kerja dan sama dengan peran eksternal kinerja yang penting dalam keberhasilan organisasi (Janssen, Yperen, 2004). Menurut (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2010) ada tiga rangkaian variabel yang merangsang inovasi: struktur, budaya, dan praktik sumber daya manusia organisasi itu sendiri, yang kemudian di kembangkan ke dalam praktik sesungguhnya di dalam sebuah organisasi :

1. Ketersediaan sumber daya yang mumpuni untuk mendukung terciptanya inovasi.
2. Komunikasi yang sering antar pegawai membantu melancarkan terciptanya inovasi.
3. Organisasi yang inovatif berupaya memberikan waktu sebaik mungkin untuk karyawan yang ingin mengembangkan ide ide yang inovatif.

Pengembangan Hipotesa

Kepemimpinan direktif dan Kepuasan Kerja

(Howell dan Costley, 2001) mengatakan bahwa pemimpin direktif adalah pemimpin yang menjelaskan apa peran bawahan dan tugas dia adalah memberikan intruksi kepada bawahan. Kepemimpinan direktif, serta kepemimpinan asertif, bertentangan dengan harapan karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan direktif memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja (Sims & Manz, 1996). Gaya kepemimpinan direktif keputusan dominan lebih banyak dari pemimpin. Karyawan hanya mendengarkan arahan dan menjalankannya.

H1: ada hubungan negatif antara gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja

Kepemimpinan Transaksional dan Kepuasan Kerja

(Howell dan costly, 2001) Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan kapasitas dan kemampuan motivasi karyawan itu sendiri, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif agar terciptanya kepuasan kerja karyawan. Jenis kepemimpinan menekankan imbalan kontingen yang dapat menciptakan persepsi pertukaran yang adil, dan pada waktunya dapat menghasilkan kepuasan kerja (Yun et al., 2007).

H2: ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja

Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

(Bass, 2005) mengatakan pemimpin transformasional memberikan teladan terbaik bagi pengikut mereka, berkomunikasi dengan visi jelas, mendorong kerja keras, dan hanya metode atau pendekatan untuk mencapai tujuan organisasi. (Albion & Gagliardi, 2011) mengungkapkan bahwa komponen kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terkait dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi dari seorang pemimpin untuk mendorong kemajuan pegawainya maka semakin besar terjadinya peningkatan terhadap kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

H3: ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja

Kepuasan Kerja dan Kinerja Kerja

Church, (1995 dalam Dizgah et al., 2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan. Dalam hal ini yang dimaksud adalah menyangkut tentang gaji, tunjangan, promosi jabatan, dan kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan harapan para karyawan. (Dizgah et al., 2012) mempelajari hubungan yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan.

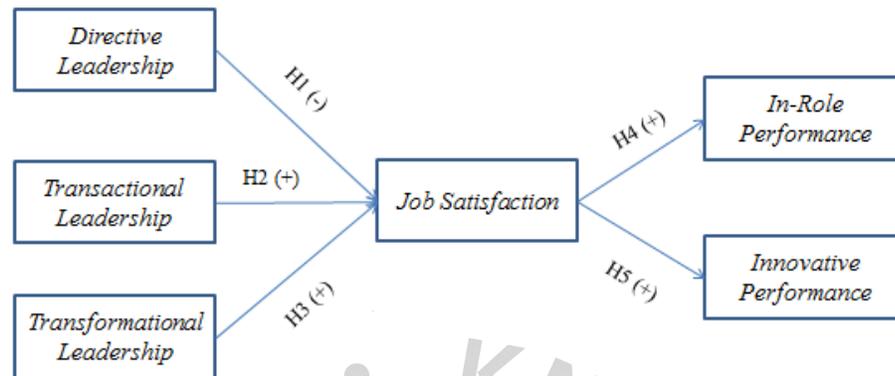
H4: ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja kerja

Kepuasan Kerja dan Kinerja Inovatif

Stirs and Porter, (1991 dalam Dizgah et al., 2012) mengatakan semakin tinggi motivasi dan sikap positif terhadap pekerjaan, maka ia akan memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi. (Chen dan Zimmerman, 2008) mengatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja inovatif.

H5: ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja inovatif

Model Penelitian



Sumber Diadopsi dari Yun et al., (2007);Dizgah et al.,(2012);Data diolah penulis,(2014)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan deskriptif. Penelitian Deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan sesuatu, baik karakteristik ataupun fungsi sehingga memperoleh yang terstruktur untuk dapat menjawab permasalahan penelitian (Malhotra, 2010). Dalam penelitian ini dibahas mengenai penelitian yang menghubungkan *directive leadership*, *transactional leadership*, dan *transformational leadership* terhadap *in-role performance* dan *innovative performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Metode penelitian yang digunakan adalah *Cross sectional design* yang diambil satu kali dalam satu periode (Malhotra, 2010).

PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Dengan misi utama menunjang penjualan produk Astra dibidang otomotif untuk itu management Astra sepakat untuk mendirikan lembaga pembiayaan yang diberi nama PT. Raharja Sedaya pada tahun 1982. PT. Raharja Sedaya ini merupakan cikal bakal dari ACC. PT. Raharja Sedaya berdiri secara notariel hukum pada tanggal 15 Juli 1982 dan mulai beroperasi dalam bidang Consumer Finance pada tahun 1983. Pada tahun 1994, PT Raharja Sedaya berubah menjadi PT Astra Sedaya Finance (PT ASF) dan PT Adipura Sumber Sedaya Finance (PT ASSF) digabungkan kedalam PT Astra Sedaya Finance (PT ASF), sedangkan PT Swadharma Cakra Sedaya Finance (PT SCSF), bergabung dengan PT Swadharma Bhakti Sedaya Finance

(PTSBSF). Pada awalnya ACC merupakan singkatan dari Astra Credit Company. Nama ini kemudian diubah karena pemakaian nama Astra Credit Company menimbulkan salah pengertian sehingga banyak orang berpendapat Astra Credit Company merupakan suatu badan hukum (PT). Maka pada tahun 1994, ACC berubah menjadi Astra Credit Companies

Profil Responden

Jenis Kelamin

Responden berjumlah 109 orang, terdiri dari responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 44 orang (40%) dan responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 60 orang (60%). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih besar daripada jumlah responden perempuan.

Usia

Skala usia 17-25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun, dan >46 tahun. Responden yang berusia antara 17-25 tahun yang berjumlah 57 orang atau sebesar (52%) dari total responden, kemudian diikuti oleh responden yang berusia antara 26-35 tahun dengan jumlah responden 36 orang atau sebesar (33%), dan responden yang berusia antara 36-45 dengan jumlah responden 16 orang atau sebesar (15%), sisanya yang berusia ≥ 46 tahun dengan persentase (0%).

Pendidikan Terakhir

Mayoritas tingkat pendidikan responden adalah Strata I (S1) dengan jumlah 92 orang atau sebesar 84% dari total responden, kemudian diikuti oleh responden berpendidikan Diploma 3 (D3) yang berjumlah 13 orang atau sebesar 12%, Strata II dengan jumlah 4 orang atau dengan presentase sebesar 4%. Dan ternyata tidak ada responden yang berpendidikan SMA dalam penelitian ini.

Divisi Pekerjaan

Jumlah responden yang bekerja di divisi *marketing* berjumlah 78 orang atau sebesar 72% dan sisanya yang bekerja di divisi sales berjumlah 31 orang atau sebesar 28%.

Hasil Analisis Data

Berdasarkan metode penelitian yang telah dijelaskan pada bab III, metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* dengan *software* AMOS 21 sebagai upaya pengujian hipotesis. AMOS dipilih karena penggunaannya yang cukup mudah dan cukup sering digunakan untuk analisis data SEM. Analisis data SEM bertujuan untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Kemudian, setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan diinterpretasikan dan akan ditarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data SEM. Alat bantu atau *software* tambahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Microsoft Office Excel* 2013 dan SPSS 21.

Spesifikasi Model

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini menerapkan analisis dengan SEM sebagai upaya pengujian hipoteses. Spesifikasi model dan *path diagram* dalam penelitian ini telah dijelaskan pada bab III di gambar 3.1, dimana model penelitian terdiri dari 6 variabel, 5 hipotesis, dan 26 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang dihipotesiskan.

Identifikasi Model

Analisis SEM hanya dapat dilanjutkan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori *over-identified* atau nilai *degree of freedom* menunjukkan nilai yang positif. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai *degree of freedom* (df) dari model penelitian. Tabel dibawah ini merupakan hasil *output* AMOS yang menunjukkan nilai df sebesar 294. Hal tersebut mengindikasikan bahwa model termasuk kategori *over-identified* karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu, analisis data SEM dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

Uji Normalitas Data

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat dilihat uji normalitas untuk secara keseluruhan (*multivariate normality*) distribusi data tidak normal karena nilai angka *multivariate*-nya 24.064, hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut tidak berada di antara nilai -2,58 dan +2,58.

Hasil Uji Pengukuran Model (*Measurement Model Fit*)

Uji Validitas dan Reliabilitas

Penelitian menunjukkan bahwa variabel teramati dalam penelitian ini memiliki nilai *factor loading* lebih dari $\geq 0,50$ dan hampir mencapai $\geq 0,70$, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas variabel teramati terhadap variabel latennya adalah valid karena memenuhi kriteria dari validitas. Selain itu,

hasil penelitian menunjukkan bahwa semua nilai *construct reliability* (CR) $\geq 0,70$, dan semua nilai *variance extracted* (VE) $\geq 0,50$. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa nilai reliabilitas model pengukuran (*measurement model*) ini adalah baik dan dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya. Selanjutnya, berdasarkan uji kelayakan model (*Goodness of Fit*) dari uji *measurement model* diketahui nilai dari *model fit*. Pertama, nilai χ^2 hitung lebih besar dari χ^2 tabel, yaitu $970,934 > 363,644$ yang memiliki arti *poor fit*. Kedua, diketahui nilai CMIN/DF kurang dari sama dengan 3, yaitu 2,562 yang artinya memenuhi kriteria *good fit*. Ketiga, diketahui bahwa nilai CFI antara $0,80 \leq CFI \leq 0,90$, yaitu 0,863 yang berarti *marginal fit*. Keempat, RMSEA menunjukkan nilai lebih besar 0,10, yaitu 0,120 yang berarti *poor fit*.

Hasil Uji Model Keseluruhan (*Overall Model Fit*)

Hasil Analisis Model Keseluruhan (*Overall Model Fit*)

Berdasarkan hasil penelitian, hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. *Directive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,252 dengan nilai p 0,040. Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang positif dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, *directive leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan hipotesis dapat diterima.

2. *Transactional Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,123 dengan nilai p 0,222. Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang positif tetapi tidak signifikan dengan nilai probabilitas lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, *transactional leadership* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan hipotesis tidak dapat diterima.

3. *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,596 dengan nilai p 0,020. Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang positif dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, *transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan hipotesis dapat diterima.

4. *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Inrole Performance*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,321 dengan nilai p 0,011. Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang positif dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *inrole performance* dan hipotesis dapat diterima.

5. *Job Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Innovative Performance*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,195 dengan nilai p 0,140. Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang positif tetapi tidak signifikan dengan nilai probabilitas lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *innovative performance* dan hipotesis tidak dapat diterima.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar keefektifan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif, transaksional dan transformasional memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja kerja dan kinerja inovatif karyawan. Di dalam penelitian ini diperoleh *transformasional leadership* memiliki pengaruh paling dominan diantara variabel lainnya. Hal ini berkaitan dengan hasil kuisioner yang di sebar kepada karyawan PT. ACC bagian *Sales and Marketing division*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat diberikan implikasi manajerial untuk PT. Astra Credit Companies (ACC) selaku pihak yang menciptakan lapangan pekerjaan. Berikut ini beberapa implikasi manajerial yang dapat diberikan kepada PT. Astra Credit Companies (ACC)

1. Hasil penelitian ini tidak terbukti adanya pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan oleh atasan kepada karyawan dengan kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang di dapatkan peneliti bahwa gaya kepemimpinan direktif memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini tidak sejalan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Yun et.al, 2007). Dari hasil kuisioner yang diperoleh tentang *directive leadership* di dapatkan hasil rata-rata sebesar 5,72 bahwa indikator pertanyaan yang berpengaruh terhadap karyawan adalah pemimpin yang memberikan arahan kepada karyawan. Hal ini berkaitan dengan cara pemimpin menyampaikan arahan yang baik kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaan sehingga karyawan merasa nyaman karena dirinya berada dalam arahan sang pemimpin dan bekerja sesuai dengan apa yang pemimpin inginkan. Setelah itu didapatkan hasil rata-rata sebesar 5,55 untuk indikator penetapan tujuan kinerja. Hal ini dijadikan catatan untuk para pemimpin di PT ACC untuk lebih efektif dalam penetapan tujuan para karyawan agar lebih produktif dalam bekerja.
2. Berdasarkan hasil penelitian ini terbukti adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (Yun et al., 2007). Sehingga dalam penelitian ini dapat menjelaskan bahwa

gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan akan menciptakan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini didapatkan hasil kuisioner dengan rata-rata 6,03 untuk indikator cita-cita pemimpin di dalam PT ACC. Dapat dijelaskan bagaimana seorang pemimpin dengan cita-cita yang tinggi dan selalu berusaha mengajak para karyawan untuk bekerja dengan hasil yang diatas targetnya akan membuat karyawan termotivasi dan mempunyai visi yang jelas untuk kemajuan perusahaan. Selain itu di dapatkan hasil sebesar rata-rata 5,31 untuk indikator tidak mengikuti peraturan dalam keadaan tertentu. Hal ini perlu diperhatikan oleh pemimpin karena dalam keadaan tertentu seperti keadaan darurat pemimpin harus berani mengambil keputusan yang dianggap perlu untuk perusahaan dan para karyawannya.

3. Hasil lain yang diperoleh dalam penelitian ini adalah adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan (Dizgah et al., 2012). Dari hasil kuisioner yang di dapat di dalam penelitian ini rata-rata terbesar di tunjukkan oleh angka 6,22 untuk indikator persyaratan kinerja formal. Karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya cenderung akan menghasilkan *output* yang baik untuk perusahaan. Mereka akan bekerja sesuai job desk masing-masing dan bertanggung jawab penuh atas pekerjaan mereka. Hasil lain didapatkan angka rata-rata sebesar 6,1 di dalam penelitian ini untuk indikator aspek kinerja. Pemimpin harus memperhatikan kondisi ini karena karyawan harus bekerja sesuai aspek kinerja yang ada di perusahaan guna meningkatkan prestasi perusahaan. Hal ini akan membantu perusahaan dalam meningkatkan pelayanan terhadap pelanggannya, karena PT. ACC adalah perusahaan *leasing* yang harus selalu menjaga hubungan baik dengan para *costumer* agar mereka akan tetap menggunakan jasa PT. ACC dalam hal pembiayaan kredit kendaraan bermotor khususnya roda empat.

Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis seberapa jauh pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dan kinerja inovatif karyawan. Hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa seluruh hipotesis memiliki pengaruh positif dan terdapat dua variable yang tidak signifikan. Dengan menggunakan studi penelitian gaya kepemimpinan pada PT. Astra Credit Companies (ACC) yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kinerja kerja karyawan *Sales Division* dan *Marketing Division* diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. *Directive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan sales dan marketing division PT. Astra Credit Companies (ACC).
2. *Transactional Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* karyawan sales dan marketing division PT. Astra Credit Companies (ACC).
3. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan sales dan marketing division PT. Astra Credit Companies (ACC).
4. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Inrole Performance* karyawan sales dan marketing division PT. Astra Credit Companies (ACC).
5. *Job Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Innovative Performance* karyawan sales dan marketing division PT. Astra Credit Companies (ACC).

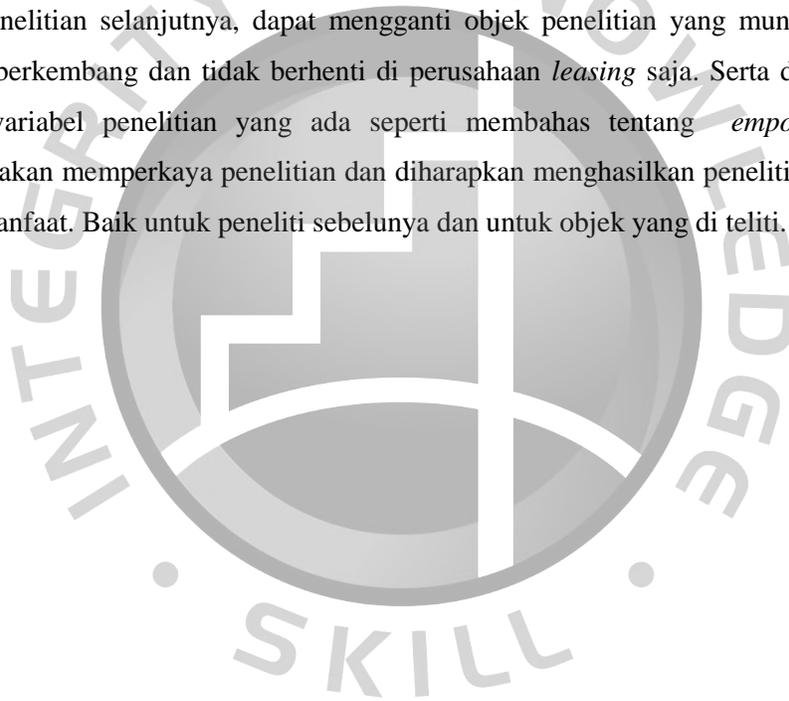
Saran

Hasil dari penelitian ini telah menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada setiap hipotesisnya. Tentunya, penelitian ini masih memiliki kekurangan sehingga masih memerlukan penyempurnaan untuk penelitian di masa yang akan datang. Oleh karena itu, beberapa saran yang mungkin dapat diberikan untuk perusahaan dan untuk peneliti selanjutnya.

1. Sebagai perusahaan *leasing* terbesar di Indonesia, PT. Astra Credit Companies tidak hanya dituntut untuk memiliki manajemen yang baik dan mendukung dalam mengelola asetnya. PT. Astra Credit Companies (ACC) juga dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam bidangnya. Hal itu tidak terlepas dari peran pemimpin dalam memberikan arahan yang baik tentang apa visi misi dan cita-cita pemimpin terhadap perusahaan kepada karyawannya agar karyawan bisa dengan baik mengikuti apa kemauan pemimpin dan bekerja sesuai arahan yang baik. Hal ini mendukung tercipta kepuasan kerja yang menghasilkan kinerja kerja karyawan untuk mendukung kemajuan perusahaan. Tidak hanya itu pemimpin harus berani mengambil keputusan dalam keadaan tertentu jika di butuhkan terutama dalam keadaan darurat yang menyangkut kepentingan perusahaan. Dari hasil penelitian yang didapatkan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan paling berpengaruh dengan para karyawan. Hal ini perlu dipertahankan di dalam PT. ACC karena pada dasarnya permasalahan sumber daya manusia adalah hal yang unik dimana persepsi orang satu dengan yang lain berbeda beda. Di sinilah peran besar pemimpin transformasional untuk bisa mengendalikan para karyawan dan terus mendorong karyawan agar tetap terus kreatif dan mempunyai visi misi yang jelas untuk perusahaan di tempat mereka bekerja yaitu PT ACC.
2. Guna meningkatkan kinerja karyawan bagian *sales* dan *marketing division* pada PT. Astra Credit Companies (ACC) sebagai pihak pemberi kerja harus mampu menciptakan dan memperhatikan

kondisi kerja karyawannya. Penerapan gaya kepemimpinan direktif di dalam PT. ACC harus dipertahankan, terutama dengan hal yang berkaitan dengan cara pemimpin untuk menetapkan tujuan agar kinerja karyawan lebih meningkat. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh pemimpin, misalnya dengan terus memberikan dorongan kepada para karyawan agar tercipta kepuasan kerja yang dapat dirasakan langsung oleh karyawan. Selain itu karyawan juga harus diberikan motivasi untuk menghasilkan ide-ide cemerlang yang dapat membantu pemimpin untuk menyelesaikan masalah di dalam perusahaan. Motivasi itu dapat berbentuk dorongan moril dan materil contohnya dengan cara memberikan insentif untuk karyawan yang berprestasi dan memberikan bantuan kepada karyawan jika karyawan mengalami kesulitan di dalam pekerjaan, karena di dalam divisi penjualan dan marketing dibutuhkan kerjasama yang solid baik antara sesama karyawan maupun antar pemimpin dan karyawan.

3. Untuk penelitian selanjutnya, dapat mengganti objek penelitian yang mungkin nantinya akan semakin berkembang dan tidak berhenti di perusahaan *leasing* saja. Serta dapat menambahkan variabel-variabel penelitian yang ada seperti membahas tentang *empowering leadership*, sehingga akan memperkaya penelitian dan diharapkan menghasilkan penelitian yang lebih detail dan bermanfaat. Baik untuk peneliti sebelumnya dan untuk objek yang di teliti.



DAFTAR PUSTAKA

- Alberti, R & Emmons, M. (2002). *Your perfect right*, hidup lebih bahagia dengan menggunakan hak . Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Albion, M.J. and R.E. Gagliardi, 2011. *A Study of Transformational Leadership, Organizational Change and Job Satisfaction*, *Journal of Organizational Change Management*, 2(1): 23-32.
- Ali, Fahmi (2012, November 30). Indonesia Pasar Otomotif Terbesar di ASEAN. Retrieve March 05 2014, from Tempo: <http://www.tempo.co/read/news/2013/08/21/090506006/Indonesia-Pasar-Otomotif-Terbesar-di-ASEAN>
- Arikunto, & Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan praktik*
- Audinovic, Vizcardine (2013, Juli 22). Biografi PT. Astra Credit Companies. Retrieve October 30 2014, from Merdeka: <http://profil.merdeka.com/indonesia/p/pt-astra-credit-company/>
- Bass, Bernard M, dan Riggio, Ronald E, 2005, *Transformasional Leadership*. New Jersey : Lawrance Erlbawn Associates, Publishers.
- Bushra, Fatima, Usman, Ahmad ve Naveed, Asvir, (2011). “*Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*”, *International Journal of Business and Social Science*, 2, (18):261-267.
- Chen, Jui-chen, Silverthorne, colin, 2008,” *The impact of locus of control on job stress, Job performance and job satisfaction in Taiwan*”, *leadership & organization development journal*, vol29, no7, pp. 572-582.
- Church, A. 1995. *Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes*. *Human Business Development Quarterly*

- Cox, Jonathan.(2007). *Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship*.*International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 Iss. 3,
- Dizgah, Morad R.,Chegini, Mehrdad G. & Bisokhan R.(2012). *Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector*.*Journal of Basic and Applied Scientific Research*.
- Eka Idham Lewa dan Subowo, 2005, “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon”, Sinergi, Edisi Khusus on Human Resources, Hal. 129-140
- Fensterheim, Herbert, Jean Baer.(1980). *Jangan bilang ya, bila anda mengatakan tidak*.Jakarta : Gunung Jati
- Ghozali, Imam.(2008). *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan program AMOS 16.0*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shacha, M. (2006).Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership.*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-481.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson.
- Hasibuan, MalayuS.P. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard.(1992). *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Cetakan Ketiga, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.

Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). *Understanding behaviors for effective leadership* (1st edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Janssen, onne, Yperen, NICO, 2004," *Employee's goal orientation, The quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction*", Academy of management of management

Motowidlo, J. S. (2003). Job Performance. *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*, 12, pp. 39-55.

Lange, A. J & Jackubowski, P. (1978). *Responsible assertive behavior: Cognitive behavioral procedures training*. Illionis: Research Press

Lee, Olivia, tan, James, javalgi, rajeshkhar, 2010," *Goal orientation and organizational commitment individual difference predictors of job performance*", vol. 18 No1, pp.129-150.

Long, S, Choi., 2014 , *World Applied Sciences Journal 29 (1): 117-124, 2014ISSN 1818-4952*

Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research Sixth Edition*. New Jersey: Pearson.

Mamduh, H., 1997, *Manajemen, UPP AMP YKPN, Yogyakarta*

Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.

Nachtigall, Christof. Kroehne, Ulf. Funke, Friedrich.& Steyer, Rolf. (2003). *(Why) Should We Use SEM? Pros and Cons of Structural Equation Modeling. Methods of Psychological Research Online 2003, Vol.8, No.2, pp. 1-22*

Nelson, D.L., and J.C., Quick, 2006, *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, Thompson South Western, United States of America, hal. 120.

Nuraini, Dewi (2013, January 17). Frost & Sullivan Prediksi Industri Otomotif Indonesia Tumbuh 7.5% y-o-y Capai 1.2 Juta Unit. Retrieve March 05 2014, from Frost & Sullivan: <http://www.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?docid=272794703>

Pierce, J.L., John W. Newstrom. (2011). *Leader and The Leadership Process*. New York : MicGraw Hill.

Prabana.1997. Perbedaan Asertivitas Remaja ditinjau dari Status Sosial Ekonomi Orangtua dan Jenis Kelamin. Yogyakarta. Skripsi (tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta.

Pradana, Martha A, Sunuharyo Bambang S, Hamid, Djahmur. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan*.

Prasetyo, Budi (2013, December 19). Pertumbuhan Industri Otomotif 2014 Diproyeksi 7%. Retrieve March 05 2014, from Tribunnews.com: <http://www.tribunnews.com/bisnis/2013/12/19/pertumbuhan-industri-otomotif-2014-diproyeksi-7>

Rashidpoor, M, (2000). ” *Correlation analysis of organizational commitment and job performance of calculating organization personnel*”.

Rathus, S. A & Nevid, J. S. (1983). *Adjustment and growth: The challenges of life*. (2nded). New York: CBS College Publishing

Robbins, Stephen P. (1994). *Organizational Behavior*. New York : Pearson.

Robbins, Stephen and Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behaviour. 12nd edition*. Upper Saddle River: New Jersey

Robbins, S.P., and T.A., Judge, 2009, *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, United State Of America, New York, hal. 121

Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary.(2010). *Manajemen*(edisi kesepuluh). Jakarta: Erlangga.

Ronra, B., & Chaisawat, M. (2009). *Factors Affecting Employee Turnover and Job Satisfaction: A Case Study of Amari Hotels and Resorts*.

Sarwono, Jonathan.(2008). *Pengertian Dasar Structural Equation Modeling (SEM)*.

Schepers, J., Wetzels, M., & Ruyter, K. D. (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality*, 15(6), 496-508.

Sims, H. P., Jr, & Manz, C. C (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of selfleadership*. New York: Wiley & Sons.

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2008

Sunarsih.(2001). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2. Desember 2001 : 106-116.

Husein Umar, 2004, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cet ke 6, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.

Yukl, Gary.(1998). *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Yukl, Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.

Veithzal,Rivai.,& Sagala Jauvani.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia UntukPerusahaan* (2th ed) Jakarta : Rajawali Pers

Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modeling: Dengan Lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

