

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PADA PT.UNITEX TBK DAN PT.PINTU MAS GARMINDO  
BOGOR**

**NOVI PUSPITASARI S.SI**  
Email : [novips89@gmail.com](mailto:novips89@gmail.com)

Institut Pertanian Bogor

*Abstract*

*This study aimed to analyze the effect of transformational leadership and quality of work life on employee satisfaction in PT.Unitex Tbk and PT.Pintu Mas Garmino Bogor. The study involved 120 respondents consisting of 60 employees PT.Unitex Tbk and 60 employees PT.Pintu Mas Garmino. Analysis of the data used in this research is descriptive analysis and Structural Equation Modelling (SEM) PLS. At both companies showed that transformational leadership and the quality of working life is a significant positive effect on employee job satisfaction, this shows that the higher the value of transformational leadership and the quality of working life, the higher the satisfaction of employees at both companies. The results of this research can be a reference for PT. Unitex Tbk and PT.Pintu Mas Garmino in increasing employee job satisfaction by implementing transformational leadership style is right for the company and improving the quality of working life.*

*Keywords: transformational leadership, quality of work life, job satisfaction*

## **Pendahuluan**

Karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan aset yang sangat penting, karena karyawan mempunyai peranan sebagai penghasil produk barang atau jasa yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Bekerja pada suatu perusahaan bagi karyawan bukan hanya sekedar mencari nafkah, melainkan sudah terkait dengan harkat dan martabat karyawan sendiri. Mencari nafkah dengan cara bekerja merupakan pencerminan usaha seseorang untuk memenuhi kepuasan individu baik secara fisik maupun psikologi. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Sebuah penelitian yang berjudul *Transformational Leadership Style and its Relationship with Satisfaction* yang dilakukan oleh Nawaz *et al* (2010) menjelaskan tentang gaya kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan transformasional merupakan suatu paradigma yang dapat membantu untuk dapat memahami kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas dan di tingkat dan fungsi organisasi yang berbeda. Tema dasar dari penelitian ini adalah untuk menguraikan gaya kepemimpinan transformasional dan hubungannya dengan kepuasan, penelitian ini menemukan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan dan kepuasan.

Podsakoff, *et al.* (1996) dalam Tseng dan Kang (2009) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi dan kepuasan kerja, serta mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Pendapat Bushra (2012) menyatakan karyawan yang bekerja dengan pimpinan yang transformasional memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Menurut Omar (2011), Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Munir *et al.* (2012) menyatakan bahwa *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* yang dikembangkan oleh Bass dianggap faktor paling penting terhadap kepuasan kerja.

Faktor lain yang perlu diperhatikan dalam usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah adanya kualitas kehidupan kerja yang baik atau *Quality of Work Life (QWL)*. Penelitian tentang kualitas kehidupan kerja juga dilakukan dari sudut pandang karyawan Textile dan Engineering di District Coimbatore Tamil Nadu (Anjani 2010). Konstruksi QWL yang dibahas meliputi kepuasan kerja, kompensasi, hubungan kerja, kondisi kerja, pengembangan kompetensi dan stress kerja. Temuan dari penelitian sebelumnya ini adalah bahwa faktor yang utama dari kualitas kehidupan kerja adalah pekerjaan itu sendiri. Suatu

pekerjaan yang menarik, menantang dan memberikan status serta kebanggaan kepada karyawan memerlukan pelibatan karyawan sendiri di dalam pekerjaan. *Quality of Work Life* mencakup setiap aspek pekerjaan seseorang yang meliputi kondisi kerja, keamanan kerja, gaji dan tunjangan, pengakuan, penghargaan, pengembangan, hubungan interpersonal, dll dan efeknya pada kehidupan di luar pekerjaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja bersangkutan dengan meningkatkan kehidupan tidak hanya di tempat kerja, tetapi juga kehidupan di luar pekerjaan (Bindu 2014). Sehingga kualitas kehidupan kerja yang baik akan mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang berkaitan dengan reaksi emosional dari persepsi seseorang yang telah mendapatkan kebutuhan dan permintaan yang diinginkannya dari pekerjaan yang dia lakukan (Dizgah *et al* 2012).

Industri TPT (Tekstil dan Produk Tekstil) merupakan salah satu industri penting di Indonesia dan sebagai komoditas andalan pada industri manufaktur Indonesia. Industri TPT juga mampu membuka lapangan pekerjaan dalam jumlah yang besar. PT. Unitex Tbk dan PT.Pintu Mas Garmino merupakan dua perusahaan yang bergerak di industri TPT (Tekstil dan Produk Tekstil), namun kedua perusahaan tersebut memiliki latar belakang berbeda. PT.Unitex merupakan PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) yang bergerak dalam bidang tekstil terpadu (*fully integrated textile manufacture*) yang merupakan perusahaan hasil kerjasama antara Indonesia dengan Jepang. Sebagian besar pemimpin di PT.Unitex Tbk adalah kewarganegaraan Jepang, selain itu PT.Unitex juga merupakan salah satu perusahaan publik yang sudah terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Sedangkan PT.Pintu Mas Garmino merupakan perusahaan garmen swasta yang keseluruhan pemimpinnya adalah warga negara Indonesia dan saat ini sedang berusaha untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Unitex Tbk dan PT.Pintu Mas Garmino?
2. Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Unitex Tbk dan PT.Pintu Mas Garmino?

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Unitex Tbk dan PT.Pintu Mas Garmino.

2. Menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Unitex Tbk dan Pintu Mas Garmino.

## **Landasan Teori**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Bass (1990) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi. Karyawan menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Ambarwati 2003).

Bass (1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya yaitu dengan: 1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha dan berkinerja lebih baik, 2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi; dan 3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Menurut Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

- b. Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

- c. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan

d. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

### **Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)**

Menurut Cascio (1995) kualitas kehidupan kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Kualitas kehidupan kerja berarti jumlah nilai total, baik material maupun non-material, yang dicapai oleh seorang pekerja sepanjang hidup karirnya. Kualitas kehidupan kerja mencakup aspek kehidupan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti upah dan waktu, lingkungan kerja, manfaat dan layanan, prospek karir dan hubungan manusia, yang mungkin relevan dengan kepuasan dan motivasi pekerja.

Menurut Bindu J (2014) Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) bersangkutan dengan meningkatkan kehidupan tidak hanya di tempat kerja, tetapi juga kehidupan di luar pekerjaan. QWL berbeda dengan kepuasan kerja, namun QWL diduga menyebabkan kepuasan kerja. QWL mengacu pada dampak tempat kerja terhadap kepuasan dalam kehidupan kerja (kepuasan kerja), kepuasan dalam domain non-kehidupan kerja, dan kepuasan dengan kehidupan secara keseluruhan (Sirgy et al 2001). Menurut Cascio (2006), terdapat 9 indikator dalam penerapan *Quality of Work Life*, yaitu : komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, penyelesaian Konflik, kompensasi, pengembangan Karir, keamanan Kerja, kebanggaan, dan partisipasi karyawan.

### **Kepuasan Kerja**

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan fungsi emosi karyawan yang sangat didominasi oleh unsur psikologis. Menurut Davis (1995) kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan atau perusahaan. Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar [kinerja](#), kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif

terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. (Robbins 1996). Celluci, Anthony J dan David L, Devries (1974) dalam Tsai (2008) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*)
2. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*)
3. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*)
4. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*)
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*)

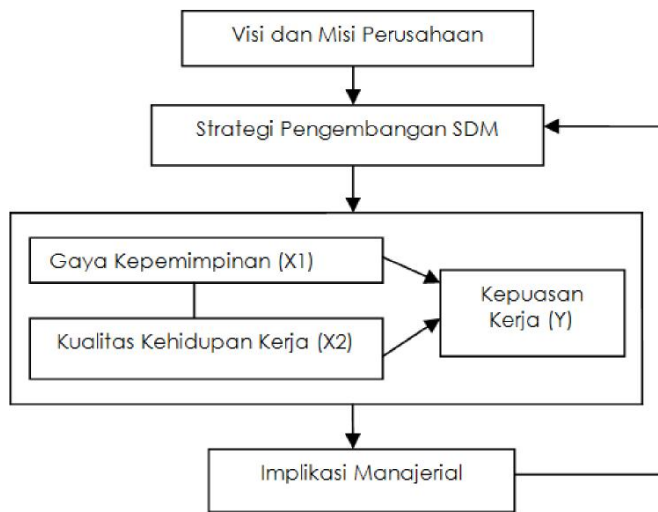
### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai 2009). Gaya kepemimpinan yang transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada karyawan sebagai manusia yang memiliki hak-hak asasi. Kepemimpinan transformasional akan membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yulk 2010). Purnomo (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena tipe kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya. Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja karyawan akan meningkat ketika kualitas kehidupan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Lian *et al*, (2007) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan landasan teori yang dijelaskan, maka variabel laten dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional (X1), kualitas kehidupan kerja (X2) dan kepuasan kerja karyawan (Y). Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat merekomendasikan suatu strategi berupa implikasi manajerial bagi pihak perusahaan yang dapat dijadikan bahan

pertimbangan dalam menerapkan strategi perusahaan terutama dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, sesuai dengan kerangka penelitian pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini ada 2 yaitu :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan baik di PT.Unitex Tbk maupun di PT. Pintu Mas Garindo.
2. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan baik di PT.Unitex Tbk maupun di PT. Pintu Mas Garindo.

### Metode Penelitian

Jenis dan sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden dengan panduan kuesioner dan wawancara. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui pihak lain yang berkepentingan dan berkaitan dalam penelitian ini.

Lokasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah PT.Unitex Tbk dan PT.Pintu Mas Garindo. Pemilihan lokasi dilakukan secara *purposive sampling* dengan alasan kedua perusahaan ini merupakan perusahaan TPT yang memiliki latar belakang berbeda. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja dalam bidang produksi.

Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebesar 120 orang yaitu 60 orang karyawan PT.Unitex Tbk dan 60 orang karyawan PT.Pintu Mas Garmino. Teknik pengambilan sampling dilakukan dengan *simple random sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota yang homogen dan jumlah sampelnya diambil secara *random sampling*.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup dengan skala *likert*. Pengukuran dengan menggunakan skala *Likert* dan dengan skala ordinal berbentuk verbal dalam 5 kategori (sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju). Data diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling* atau SEM) PLS. Dalam SEM PLS, terdapat dua kelompok analisis yang dilakukan secara bertahap, yaitu 1) *Outer Model (Outer Relation* atau *Measurement Model*) yang mendefinisikan bagaimana hubungan antara variabel laten dengan indikator. 2) *Inner Model (Inner relation, structural model dan substantive theory)* yang menggambarkan hubungan antar variabel berdasarkan pada teori. Model struktural dievaluasi dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten dependen, uji t, serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen.

## Hasil dan Pembahasan

### Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, responden dikaji dari bebebeberapa karakteristik diantaranya adalah usia, jenis kelamin, lama kerja, dan pendidikan. Responden dibedakan berdasarkan karyawan di PT.Unitex Tbk dan karyawan PT.Pintu Mas Garmino Bogor.

Tabel 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	PT. Pintu Mas Garmino		PT. Unitex Tbk		
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	
Jenis Kelamin	Laki-laki	22	37%	40	67%
	Perempuan	38	63%	20	33%
	Jumlah	60	100%	60	100%
Usia (tahun)	20-30 tahun	36	60%	16	27%
	31-40 tahun	20	33%	17	28%
	41-50 tahun	4	7%	26	43%
	≥ 51 tahun	0	0	1	2%
	Jumlah	60	100%	60	100%
Lama Kerja	≤5 tahun	38	63%	2	3%
	6-10 tahun	16	27%	13	22%
	11-15 tahun	5	8%	9	16%
	16-20 tahun	1	2%	9	16%
	21-25 tahun	0	0	15	26%
	26-30 tahun	0	0	8	14%
	≥31 tahun	0	0	2	3%
Jumlah	60	100%	60	100%	
Pendidikan	SD	3	5%	2	3%
	SMP	19	32%	3	5%
	SMA	36	60%	49	82%
	D3	0	0	1	2%
	S1	2	3%	5	8%



Berdasarkan karakteristik responden pada Tabel 1 bahwa terdapat perbedaan banyaknya jumlah karyawan laki-laki dan perempuan di kedua perusahaan. PT Unitex Tbk memiliki karyawan dengan proporsi jumlah laki-laki lebih besar (67%) dibandingkan jumlah perempuan (33%). Berbeda dengan PT.Pintu Mas Garmino, jumlah perempuan (63%) lebih banyak dibandingkan jumlah laki-laki (37%). Selain itu terdapat perbedaan sebaran usia antara karyawan di PT. Unitex dan PT.Pintu mas Garmino, di PT.Unitex Tbk sebagian besar atau 43 persen karyawan berusia 41-50 tahun, Hal ini menunjukkan bahwa di PT.Unitex Tbk sebagian besar adalah karyawan yang telah lama bekerja dan umumnya telah diangkat sebagai karyawan tetap. Sedangkan di PT. Pintu Mas Garmino sebanyak 60 persen karyawan merupakan usia produktif yaitu 20-30 tahun.

Hasil penelitian terkait lama kerja, diketahui bahwa sebagian besar (63%) karyawan PT.Pintu Mas Garmino telah bekerja kurang dari 5 tahun, dan relatif sedikit yang masa kerjanya lebih dari 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa *turn over* (keluar masuknya) karyawan tergolong tinggi, terutama bagi karyawan yang memiliki alternatif dan kesempatan kerja yang lebih bagus serta usia yang masih muda. Sedangkan pada karyawan PT.Unitex Tbk, rata-rata memiliki lama kerja lebih dari lima tahun, bahkan ada karyawan yang masa kerjanya mencapai lebih dari 31 tahun. Karakteristik responden dari setiap jenjang masa kerja cenderung merata dan masa kerja ini menggambarkan bahwa karyawan dianggap cukup memahami, mengenal lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang berlaku.

Pada penelitian ini tingkat pendidikan dibagi ke dalam lima tingkatan yaitu SD, SMP, SMA, D3, dan S1. Banyaknya responden yang berpendidikan SMA yaitu 60% di PT.Pintu Mas Garmino dan 82 % di PT.Unitex Tbk menunjukkan bahwa jenis pekerjaan di kedua perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil ini tidak memerlukan tingkat pendidikan yang terlalu tinggi, karena karyawan bagian produksi (terutama level operator) dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih banyak menggunakan tenaga fisik dan tidak banyak memerlukan pemikiran.

### **Uji Validitas dan realibilitas**

Pengujian terhadap kuisioner dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur. Variabel kepemimpinan transformasional (X1) ke semua indikator, variabel kualitas kehidupan Kerja (X2) ke semua indikator dan juga untuk variabel kepuasan kerja karyawan (Y) ke semua indikator. Hasil uji validitas ketiganya pada seluruh pertanyaan adalah lebih besar dari r Tabel pada selang kepercayaan 95% yaitu 0.361 (rTabel pada n = 30 dan  $\alpha = 0.05$ ) maka semua pertanyaan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana tingkat kekonsistenan pengukuran dari suatu responden ke responden yang lain atau dapat dikatakan sejauh mana pertanyaan dapat dipahami sehingga tidak menyebabkan beda intrepretasi dalam pemahaman pertanyaan tersebut. Teknik *Alpha Cronbach* digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen. Dalam teknik ini instrument diuji cobakan pada 30 responden dan dilakukan dengan bantuan *software SPSS versi 22.00 for Windows*. Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0.05, Dari hasil uji reliabilitas diperoleh Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel X1, X2, dan Y menunjukkan nilai alpha lebih besar dari r kritis *productmoment* atau lebih besar dari 0.60. Nilai tersebut berarti bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

### Hasil Analisis SEM PLS

Setiap variabel dalam penelitian ini memiliki beberapa variabel manifest (indikator) yang reflektif terhadap tiap variabel latennya. Model pengukuran dibagi dua yaitu model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model*. Untuk keterangan mengenai indikator dapat dilihat secara lengkap pada Tabel 2.

Tabel 2. Keterangan indikator

No.	Indikator	Keterangan
1	X11	Inspirasional
2	X12	Karisma
3	X13	Stimulus Intelektual
4	X14	Perhatian Individual
5	X21	Komunikasi
6	X22	Kesehatan kerja
7	X23	Keselamatan kerja
8	X24	Penyelesaian konflik
9	X25	Kompensasi
10	X26	Pengembangan karir
11	X27	Keamanan kerja
12	X28	Partisipasi karyawan
13	X29	Kebanggaan
14	Y1	Pembayaran
15	Y2	Promosi
16	Y3	Prestasi
17	Y4	Kemampuan atasan
18	Y5	Lingkungan kerja

Outer model diinterpretasikan dengan melihat beberapa hal, antara lain : nilai konvergen, nilai diskriminan, *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)* dan *cronbach's alpha* (Ghozali 2006). Nilai konvergen yaitu mengukur besarnya *loading factor* untuk masing-masing indikator terhadap konstraknya. *Loading factor* diatas 0.70 sangat direkomendasikan, namun demikian *loading factor* 0,5-0,6 masih dapat ditolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan (Ghozali 2006).

Berdasarkan hasil penelitian PT.Unitex Tbk nilai *loading factor* yang didapat lebih dari 0,5, hal ini membuktikan bahwa semua indikator valid sebagai pengukur konstraknya. Pada PT.Pintu Mas Garmino menunjukkan bahwa beberapa indikator memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,5 sehingga dilakukan proses *dropping*. Proses *dropping* adalah proses penghapusan nilai *loading factor* pada sebuah model penelitian secara satu per satu hingga diperoleh nilai *loading factor* yang sesuai dengan kriteria. Pada penelitian ini dilakukan proses *dropping* terhadap 3 indikator pada model penelitian PT.Pintu Mas Garmino, indikator tersebut adalah X13, X24 dan X27. Hasil penilaian kriteria dan standar nilai model reflektif dapat dilihat di Tabel 3.

Tabel 3. Hasil penilaian kriteria dan standar nilai model reflektif

No	Kriteria	Penjelasan	Standar	Hasil Penilaian	
				PT.Unitex Tbk	PT.Pintu Mas Garmino
1	Loading Factor (LF)	Kekuatan Indikator dalam merefleksikan variabel laten	≥ 0,5	X11= 0,887 X12= 0,943 X13= 0,963 X14= 0,929 X21= 0,869 X22= 0,818 X23= 0,791 X24= 0,775 X25= 0,816 X26= 0,800 X27= 0,753 X28= 0,885 X29= 0,590 Y1 = 0,713 Y2 = 0,821 Y3 = 0,888 Y4 = 0,581	X11= 0,799 X12= 0,690 X14= 0,833 X21= 0,719 X22= 0,690 X23= 0,640 X25= 0,701 X26= 0,769 X28= 0,566 X29= 0,572 Y1 = 0,795 Y2 = 0,810 Y3 = 0,771 Y4 = 0,709 Y5 = 0,808
2	Cross Loading	Validitas diskriminan	Setiap indikator memiliki nilai cross loading > indikator laten lainnya	Semua indikator pada variabel laten memiliki nilai lebih tinggi dengan konstruk yang dituju dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lain.	Semua indikator pada variabel laten memiliki nilai lebih tinggi dengan konstruk yang dituju dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lain.
3	Composite reliability	Konsistensi internal	> 0,7	X1 = 0,961 X2 = 0,884 Y = 0,938	X1 = 0,819 X2 = 0,885 Y = 0,849
4	Average Variance Extracted (AVE)	Validitas Konstruk	> 0,5	X1 = 0,860 X2 = 0,607 Y = 0,629	X1 = 0,603 X2 = 0,607 Y = 0,448
5	Cronbach's alpha	Penguatan uji konsistensi	> 0,7	X1 = 0,945 X2 = 0,836 Y = 0,924	X1 = 0,673 X2 = 0,842 Y = 0,797

Sumber : Data primer, diolah (2016)

dengan melihat nilai R<sup>2</sup> pada konstruk atau *Goodness of the fit*. Konstruk kepuasan dasar 0,585 yang dapat diinterpretasikan dapat dijelaskan oleh variabilitas gaya

kepemimpinan dan kualitas kehidupan sebesar 58,5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai R-square 0.585 dikategorikan bahwa kelayakan model

dikatakan baik. Pada PT.Pintu Mas Garmino Konstruk kepuasan kerja memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,364, yang artinya bahwa varian pada kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabilitas kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja sebesar 36,4%, sedangkan sisanya sebesar 63,6% dijelaskan oleh variabel lain. Hal ini diduga di PT.Unitex Tbk kepemimpinan transformasional lebih dapat dirasakan oleh karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Thomas dan Inkson (2004) bahwa gaya kepemimpinan Jepang adalah gaya kepemimpinan seperti hubungan bapak dan anak. Pemimpin yang disukai di Jepang adalah pemimpin yang memberikan perhatian kepada bawahannya tidak hanya sebagai karyawan tetapi juga sebagai individu, mau memahami bawahannya dan pemimpin yang mempunyai rasa tanggung jawab.

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar konstruk independen (*eksogen*) terhadap dependen (*endogen*) dan menjawab apa yang telah dihipotesiskan. Pengujian dengan taraf signifikansi 5% jika nilai t-statistic > 1,96 maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Nilai koefisien parameter dapat dilihat pada nilai (*original sample*) dan nilai t-statistik yang disajikan pada tabel 4.

Tabel 4. Nilai Koefisien (Original Sample), Standard Error dan T-Statistics

Uji Pengaruh	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O /STER)
<b>PT.Unitex Tbk</b>				
Kep.Transformasional → Kepuasan Kerja	0,4553	0,1310	0,1310	3,4768
Kualitas Kehd.Kerja → Kepuasan Kerja	0,3592	0,1385	0,1385	2,5929
<b>PT.PintuMas Garmino</b>				
Kep.Transformasional→ Kepuasan Kerja	0,4084	0,0818	0,0818	4,9908
Kualitas Kehd.Kerja→ Kepuasan Kerja	0,3401	0,1093	0,1093	3,1127

Sumber : Data primer, diolah (2016)

### Hipotesis 1

Pada PT.Unitex Tbk, nilai koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0.4553, nilai standard error 0.131 dan nilai t-statistik 3.4768. Karena nilai t-statistik 3.4768 > 1.96 maka tolak  $H_0$ . Hal ini membuktikan bahwa di PT.Unitex Tbk kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, jadi semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada PT.Pintu Mas Garmino, nilai koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.4084, nilai standard error 0.0818 dan nilai t-statistik 4.9908. Karena nilai t-statistik  $4.9908 > 1.96$  maka tolak  $H_0$ . Hal ini membuktikan bahwa di PT.Pintu Mas Garmino kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, jadi semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

#### Hipotesis 2

Nilai koefisien pengaruh kualitas kehidupan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.3592 standard error 0.1385 dan nilai t-statistik 2.5929. Karena nilai t-statistik  $2.5929 > 1.96$  maka tolak  $H_0$ . Hal ini membuktikan bahwa kualitas kehidupan kerja di PT.Unitex Tbk berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan pada PT.Pintu Mas Garmino, nilai koefisien pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0.3401. Nilai t-statistik  $3.1127 > 1.96$  maka tolak  $H_0$ . Hal ini berarti kualitas kehidupan kerja karyawan PT.Pintu Mas garmino berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT.Pintu Mas Garmino.

Dari analisis di atas dapat dibentuk model persamaan struktural sebagai berikut :

Persamaan struktural pada PT.Unitex Tbk

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 0.4553 * X_1 + 0.3592 X_2$$

Persamaan struktural pada PT.Pintu Mas Garmino

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 0.4084 * X_1 + 0.3401 X_2$$

Dimana :

Y = Kepuasan kerja

$\beta_1, \beta_2$  = Koefisien pengaruh

$X_1$  = Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Kualitas kehidupan kerja

#### Pembahasan

Temuan dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Menurut Omar (2011) dan Purnomo (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena tipe kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zahari dan Shurbagi (2012) dan Yang Mu-Li (2012) yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Bushra (2011) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan karyawan karena kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan bekerja dengan puas. Berdasarkan hasil penelitian Voon&Ayob (2011) bahwa dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat, maka para pemimpin dapat mempengaruhi karyawan dalam hal kepuasan kerja, komitmen dan produktivitas. Sebanyak 200 orang eksekutif Malaysia yang bekerja di sektor publik secara sukarela berpartisipasi dalam penelitian ini. Dua jenis gaya kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional ditemukan memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja karyawan, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja. Dalam penelitian Cahyono (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara nyata terhadap perilaku bekerja, ketika pimpinan mampu memberikan motivasi kepada karyawan, maka karyawan akan merasa ikut memiliki dan peduli terhadap kelangsungan perusahaan.

Nilai koefisien pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan karyawan membuktikan bahwa kualitas kehidupan kerja baik di PT.Unitex Tbk dan PT.Pintu Mas Garmindo memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi kualitas kehidupan kerja maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Hal ini disebabkan kualitas kehidupan kerja di kedua perusahaan sudah terlaksana dengan baik, terutama dalam hal jaminan kesehatan kerja. Hasil penelitian sejalan dengan pendapat Ivancevich *et al* (2007) tujuan kualitas kehidupan kerja adalah untuk meningkatkan kepercayaan karyawan, keterlibatan, dan pemecahan masalah sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan efektivitas organisasional. Penelitian lain dilakukan oleh Lian *et al*, (2007) yang memperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja sangat kuat pengaruhnya terhadap kepuasan terutama dalam hal pendapatan, keamanan, kesehatan, lingkungan kerja dan pengembangan karir yang diharapkan.

Dengan menerapkan kualitas kehidupan kerja yang baik membuat karyawan lebih sehat, lebih berkomitmen, lebih aman dalam bekerja dan memproduksi lebih banyak barang,

serta akan mengurangi pengeluaran organisasi (Horst *et al* 2014). Ganguly (2010) dalam studi kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan di India menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya. Kualitas kehidupan kerja dapat mendorong demokrasi kehidupan di tempat kerja, jadi bagi kelangsungan hidup perusahaan, manajemen harus memfasilitasi untuk menciptakan kualitas yang sempurna bagi kehidupan kerja karyawan. Meningkatnya kualitas kehidupan kerja akan mendorong kepuasan dan kinerja karyawan sehingga akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan (Nagaraju and James 2016).

Dari hasil analisis yang telah dilakukan maka dalam meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dan peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang nyata terhadap kepuasan karyawan. Sehingga diharapkan pelatihan tidak hanya diberikan pada *level staff* dan pekerja tingkat bawah saja. Tingkat manajer sekalipun juga perlu diberikan berbagai macam pelatihan, salah satunya pelatihan tentang kepemimpinan. Dengan demikian diharapkan para pemimpin bisa memiliki gaya kepemimpinan yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perlu diperhatikan juga faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain pemenuhan kualitas kehidupan kerja seperti pemberian gaji yang layak dan tepat waktu, pemberian tunjangan hari raya (THR), insentif tahunan dari keuntungan perusahaan, asuransi pekerjaan, uang transport, dan uang makan. Selain pemberian penghargaan dalam bentuk uang atau barang, penghargaan juga dapat diberikan dalam bentuk lain seperti pemberian gelar “pegawai berprestasi”, “*employee of the month*”, atau penghargaan lain yang sejenis. Pada dasarnya, karyawan membutuhkan perhatian dan pengakuan dari atasannya atau dari perusahaan tempat karyawan bekerja. Selain itu, dalam rangka mencapai efektifitas sumber daya manusia, dibutuhkan juga kondisi lingkungan kerja yang mendukung efektifitas kerja karyawan. Sehingga ketika kepuasan kerja karyawan terpenuhi, diharapkan karyawan memiliki target dan juga terpacu untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

### **Simpulan dan Saran**

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan baik di PT.Unitex Tbk maupun PT.Pintu Mas Garmino Bogor. Hal ini berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja, maka semakin

tinggi pula tingkat kepuasan yang di rasakan oleh karyawan di PT.Unitex Tbk dan PT.Pintu Mas Garmino.

Saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian agar dalam strategi pengembangan sumber daya manusia dapat tercipta dengan baik, maka perlu diperhatikan kepuasan kerja karyawan. Hal ini perlu didukung dengan penerapan kepemimpinan transformasional yang lebih baik, sehingga para pimpinan perusahaan hendaknya lebih memberikan perhatian pribadi (pendekatan personal). Selain itu, perlu lebih diperhatikan kebutuhan karyawan terutama dalam hal gaji, pengembangan karir dan kondisi lingkungan kerja.

### **Daftar Pustaka**

- Ambarwati, Sri Dwi Ari. (2003). Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Konteks Perubahan. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2 (8),155- 176.
- Anjani N and M Subrahmanian.(2010). Constructs of Quality of Work Life- A Perspective of Textile and Engineering Employees. *Asian Journal Of Management Research*,1(1),299-307.
- Bass BM .(1990). From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. Dalam Steers, R.M. Porter W, dan Bigley, G.A. (Eds).1996. *Motivation and Leadership at Work Sixth Edition* 628-640. New York : The McGraw-Hill companies..
- Bindu J & Swami Y. (2014). Quality of Work Life with Special Reference to Academic Sector. Business Administration Dept. University of Rajasthan, Jaipur. *Research Journal of Management Sciences*,3(1),14-17.
- Bushra *et al.* (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),161-167.
- Cahyono,Ujang Tri, M Syamsul Maarif, Suharjono.(2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis MB IPB* 11(2), 68-76.
- Cascio, Wayne F.(1995). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Worklife and Profits* 4<sup>th</sup> edition. Amerika Serikat : Graw-Hill Inc.



- Cascio, Wayne F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, and Profits*. Amerika Serikat :Graw-Hill Inc.
- Davis KJW dan Newstrom. (1994). *Perilaku dalam Organisasi* Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- Dizgah *et al.* (2012). Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*,2(2),1735-1741.
- Ganguly R. (2010). Quality of Work Life and Job Satisfaction of University Employees. *Asian Journal of Management Research*, ISSN 2229 - 3795,209-216.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Horst *et al.* (2014). Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(5),87-98.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske & Michael T. Matteson. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa Gina Gania. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lian W, Lin M & Wu K.(2007). Job stress, job satisfaction and life satisfaction between managerial and technical is personnel. *Proceedings of Business and Information*,4,1-17.
- Luthans, F. (1998). *Organization Behaviour* . New York: Irwin/McGrawHill.
- Munir *et al.* (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employee's Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Nagaraju, Battu and James E. (2016). Quality of Work Life in Context: The Essential Impetus towards Job Satisfaction and Organizational Performance. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*,4 (1),11-18.
- Nawaz M.M and Ahmad B Mahmood. (2010). Transformational Leadership Style and its Relationship with Satisfaction Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*,2(1),370.
- Omar, Alicia. (2011). Transformational Leadership And Job Satisfaction:The Moderating Effect Of Organizational Trust. *Liberabit*,17( 2),129-137.
- Purnomo. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal MSDM*,4 (1).
- Rivai, Veitzhal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Robbins, Stephans. (1996). *Organization Behaviour, Seventh Edition*, A Simon & Schuster Company. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Thomas, David C and Kerr Inkson. (2004). *Cultural Intelligence*. San Faransisco: Berrett-Koehler Publisher Inc..
- Tseng, Hsing-Chau & Long-Min Kang. (2009). Regulatory Focus, Transformational Leadership, Uncertainty towards Organizational Change, and Job Satisfaction: In a Taiwan's Cultural Setting. *Asia Pasific Management Review*,14(2),215-235.
- Voon M & Ayob NB. (2011). The influence of leadership styles on employees job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1),24-32.
- Yang Mu-Li. (2012). Transformational Leadership and Taiwanese Public Relation Practitioner Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Social Behaviour and Personality*. Chang Jung Christian University,40 (1),31-46.
- Zahari I and Shurbagi A.(2012). The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, 5 (9) , 89-97.
- Tsai, Ming-Tien., Chun-Chen Huang. (2008). The Relationship among Ethical ClimateTypes, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80,565-581.
- Yukl, Gary. (2010).*Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.