

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT CENTRAL MALL KELOLA

¹ Chaedar Ferdiyansyah, ² Siti Marliahy, ³ Meikol Benned

¹Alumni S1 STIE Bisnis Indonesia

²Dosen STIE Bisnis Indonesia, ³Dosen STP Aviassi

Korespondensi : sitimarliahyudi@gmail.com

ABSTRAK.

Tujuan Penelitian adalah penguji pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan karier terhadap kinerja karyawan, selanjutnya menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan menguji pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan jumlah sampel 120 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan namun pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selanjutnya Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kerja adalah variabel intervening antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Kepuasan Kerja bukan variabel intervening antara Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan, karena tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karier, Kinerja Kerja Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan.

ABSTRACT.

The aim of the research is to examine the influence of leadership style, career development on employee job satisfaction and test the influence of leadership style, career development on employee performance, then test the influence of employee job satisfaction on employee performance. This research also tests the influence of leadership style on employee performance through job satisfaction as an intervening variable and examines the influence of career development on employee performance through employee job satisfaction as an

intervening variable. This research uses a descriptive method with an associative quantitative approach with a sample size of 120 respondents. The results of this research partially show that leadership style has a significant effect on job satisfaction but career development has no significant effect on job satisfaction. Leadership style has no significant effect on employee performance, but career development has a significant effect on employee performance. Furthermore, job satisfaction has a significant effect on employee performance. Job Satisfaction is an intervening variable between Leadership Style and Employee Performance, because the indirect influence is greater than the direct influence. Job Satisfaction is not an intervening variable between Career Development and Employee Performance, because the indirect effect is smaller than the direct effect.

Keywords: *Leadership Style, Career Development, Employee Work Performance, Employee Job Satisfaction.*

PENDAHULUAN.

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened-system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang efektif dan efisien.

Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001:3) “Mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96) “Mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Susanty (2002) dan Erza (2011) “Menyebutkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap organisasi dalam perusahaan seperti yang telah diungkapkan oleh Hasibuan (2011) “Bahwa motivasi dapat meningkatkan produktifitas, kedisiplinan, dan dapat mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2005:57) “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

PERUMUSAN MASALAH.

Berdasarkan uraian identifikasi dan batasan masalah, maka penulis menetapkan masalah yang akan diteliti adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Central Mall Kelola?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Central Mall Kelola?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Central Mall Kelola?
4. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Central Mall Kelola?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Central Mall Kelola?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Central Mall Kelola?
7. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Central Mall Kelola?

LANDASAN TEORI.

Gaya Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014:15) “Terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya”. Stogdill menyatakan bahwa,

“Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya”.

Pengembangan Karier.

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis,. Karena perdefinisi perencanaan, termasuk perencanaan karier, menurut Sunyoto (2012:164) “Perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya”.

Indikator Kinerja Karyawan.

Menurut Robbins (2006) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

3. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Indikator Kepuasan Kerja

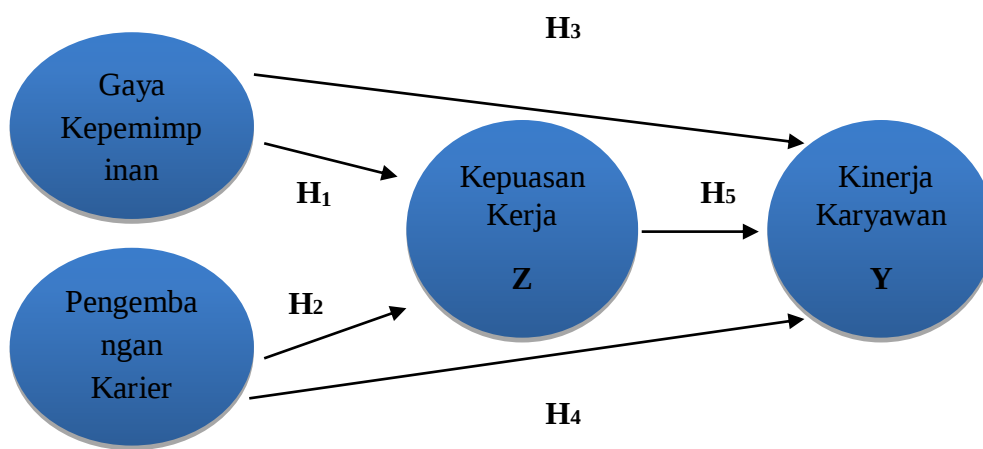
Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator-indikator yang dikembangkan oleh Celluci dalam Mas’ud (2004) yang meliputi antara lain:

1. Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senang karyawan akan digaji yang diterima.
2. Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.

3. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
4. Kepuasan kerja terhadap *supervisor*, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

KERANGKA PEMIKIRAN.

Gambar 2.1. Kerangka Pikir



Sumber : Data diolah, 2018

METODOLOGI PENELITIAN.

Populasi.

Populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi pusat perhatian serta menjadi sumber data penelitian. Sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2012:117) bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* pada PT Central Mall Kelola, karyawan tersebut berjumlah 283 orang dan menggunakan *probability sampling* dengan cara teknik pengambilan *sampling* berdasarkan suatu tujuan tertentu dengan pertimbangan, dimana maksud ini adalah kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* pada PT Central Mall Kelola yang

bekerja sudah karyawan tetap, minimal 3 tahun dalam perusahaan PT Central Mall Kelola telah memahami hal-hal yang berkaitan dilingkungan dan beradaptasi dengan budaya perusahaan sehingga total keseluruhan sampel adalah 120 orang yang dilihat berdasarkan lama bekerja di departemen *Tenant Customer Relation* dan *Marketing Communication*.

Sampel.

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu untuk dijadikan obyek penelitian. Sampel yang digunakan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *probability sampling*. *probability sampling* adalah metode pengambilan sampel secara acak/*random*. Dengan cara pengambilan sampel ini, seluruh anggota populasi diasumsikan memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel penelitian. Metode ini yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur/anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan teknik *sample random sampling* dengan cara membagikan kuesioner secara langsung pada karyawan tetap yang sudah bekerja minimal 3 tahun di PT Central Mall Kelola sebanyak 120 responden, sesuai syarat minimal se mamos yaitu 5×24 indikator = 120 orang.

Uji Normalitas.

Uji normalitas dan bertujuan untuk mengidentifikasi apakah data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Apapun metode yang digunakan untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak adalah dengan menggunakan uji *critical ratio* dari *skewness value* dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika nilai CR (*critical ratio*) yang diperoleh melebihi rentang $\pm 2,58$ maka data tidak berdistribusi normal.
2. Jika nilai CR (*critical ratio*) yang diperoleh lebih kecil atau berada rentang $\pm 2,58$ maka data berdistribusi normal.

Setelah dilakukan pengujian dengan analisis konfirmatori, langkah berikutnya dilanjutkan dengan evaluasi *model* struktural untuk mengetahui signifikansi *P-Value*, *R-Square* serta menilai *Overall Fit Model* (*Goodness of Fit Model*) melalui ukuran *fit model* :

- a) *Chi-Square*, Model dikatakan *fit* jika mempunyai nilai *Probability* (P) > 0.05 atau memiliki nilai *Chi-Square* (χ^2) < *Chi-Square* tabel berdasarkan *degrees of freedom*

yang berarti tidak ada perbedaan antara input matriks kovarian yang diobservasi dengan model yang diprediksi, (Widarjono, Agus, 2016:50).

- b) *Goodness of Fit Indices* (GFI), Nilai GFI akan berkisar antara 0 – 1. Semakin besar nilai ini menunjukkan spesifikasi *model* yang baik. Nilai GFI yang dianjurkan sebagai ukuran *fit model* adalah $> 0,90$, akan tetapi ada juga yang merekomendasikan $> 0,95$, (Widarjono, Agus, 2016:53).
- c) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), Nilai RMSEA yang $\leq 0,05$ mengindikasikan *fit model* sangat baik, nilai RMSEA $\leq 0,06 - 0,08$ mengindikasikan *Goodness of Fit model* cukup baik dan nilai RMSEA $> 1,00$ mengindikasikan *model* perlu diperbaiki, (Widarjono, Agus, 2016:54)
- d) *Adjust Goodness of Fit* (AGFI), Nilai AGFI yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$. Jika nilai AGFI $> 1,0$ mengindikasikan bahwa *model just-identified* dan jika < 0 mengindikasikan bahwa *model* mempunyai *fit* yang buruk, Latan (Widarjono, Agus, 2016:58).
- e) *Trucker Lewis Index* (TLI), Nilai TLI yang direkomendasikan untuk indikasi *model fit* adalah $> 0,90$, namun ada beberapa yang menyarankan mempunyai nilai $> 0,95$ (Widarjono, Agus, 2016:59)

Tabel 3.3
Ringkasan Fit Index

Goodness of fit indexes	Cut of value
Chi-square	$\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$
Significancy Probability	≥ 0.05
CMIN/DF	≤ 2.00
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.80
TLI	≥ 0.90
NFI	≥ 0.90
CFI	≥ 0.90
RMSEA	≤ 0.08

Sumber: Widarjono Agus, 2016

ANALISIS DAN PEMBAHASAN.

Hasil Pengolahan Data.

Dalam penelitian ini, profil responden digunakan untuk mengetahui karakteristik dari para Karyawan PT Central Mall Kelola. Penggolongan terhadap karyawan dilakukan berdasarkan jenis kelamin, umur, dan pendidikan terakhir. Penggolongan ini memperoleh simpulan mengenai keadaan karyawan yang disajikan dalam masing-masing tabel. Berikut ini adalah 120 data responden yang telah mengisi kuesioner guna membantu penelitian pada PT Central Mall Kelola.

Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil kuesioner mengenai jenis kelamin responden diketahui 71 orang responden berjenis kelamin laki-laki dan 49 orang responden berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4. 1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	71	59,17%
Perempuan	49	40,83%
Jumlah	120	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019

Dari gambar 4.1 dapat disimpulkan bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 71 orang (59,17%) dan jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 49 orang (40,83%).

Tabel 4. 2
Usia

Usia	Jumlah	Persentase
17-20 tahun	22	18,33%
21-30 tahun	46	38,33%
31-40 tahun	27	22,50%
Di atas 40 tahun	25	20,84%
Jumlah	120	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019

Dari gambar 4.2 dapat disimpulkan bahwa jumlah responden yang berumur 17-20 tahun sebanyak 22 orang (18,33%), berumur 21-30 tahun sebanyak 46 orang (38,33%),

berumur 31-40 tahun sebanyak 27 orang (22,5%) dan jumlah responden yang berumur di atas 40 tahun sebanyak 25 orang (20,84%).

Pendidikan Terakhir.

Berdasarkan hasil kuesioner berpendidikan terakhir dari 120 responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 3 . Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/SMK	42	35%
D1/D2/D3	37	30,83%
S1	33	27,5%
S2	8	6,67%
Jumlah	120	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Dari gambar 4.3 dapat disimpulkan bahwa jumlah responden yang berpendidikan SMA/SMK sebanyak 42 orang (35%), berpendidikan D1/D2/D3 sebanyak 37 orang (30,83%), berpendidikan S1 sebanyak 33 orang (27,5%) dan jumlah responden berpendidikan S2 sebanyak 8 orang (6,67%).

Hasil Rata-rata Jawaban Responden.

Dari hasil penyebaran kuesioner terhadap 120 karyawan PT Central Mall Kelola, mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4 . Jawaban Responden

<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya	120	1,00	5,00	3,1667	,89974
Kepemimpinan	120	1,00	5,00	3,1583	,68458
Pengembangan	120	1,00	5,00	3,1486	,88213
Karier	120	1,00	5,00	3,1194	,91929
Kepuasan Kerja	120	1,00	5,00		
Kinerja Karyawan	120	1,00	5,00		
Valid N (listwise)	120				

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan data dari tabel 4.4, dapat diketahui bahwa dari 120 sampel variabel Gaya Kepemimpinan yang mempunyai nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,1667 dan standar deviasi sebesar 0,89974. Jawaban responden terbesar 5,00 sedangkan rata-rata jawaban terkecil sebesar 1,00. Dari nilai standar deviasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebaran data variabel Suku Bunga Taplus cukup baik.

Variabel Pengembangan Karier memiliki jawaban rata-rata responden sebesar 3,1583 dan standar deviasi 0,68458. Sementara jawaban rata-rata responden terendah adalah 1,00 sedangkan jawaban responden rata-rata tertinggi sebesar 5,00. Dari nilai standar deviasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebaran data variabel cukup baik.

Variabel Kepuasan Kerja memiliki jawaban rata-rata responden sebesar 3,1486 dan standar deviasi 0,88213. Sementara jawaban rata-rata responden terendah adalah 1,00 sedangkan jawaban responden rata-rata tertinggi sebesar 5,00. Dari nilai standar deviasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebaran data variabel cukup baik.

Variabel Kinerja Karyawan memiliki jawaban rata-rata responden sebesar 3,1194 dan standar deviasi 0,91929. Sementara jawaban rata-rata responden terendah adalah 1,00 sedangkan jawaban responden rata-rata tertinggi sebesar 5,00. Dari nilai standar deviasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebaran data variabel cukup baik.

Pengujian Hipotesis.

Pengujian dilakukan menggunakan program AMOS 22.00, untuk menguji 7 hipotesis, menghasilkan nilai t-value harus lebih besar sama dengan 1,97, dengan tingkat signifikan probability $\leq 0,05$. Hasil pengolahan data tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 10
Regression Weights

Pengaruh Antar Variabel			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan Kerja	<---	Gaya Kepemimpinan	,232	,088	2,650	,008	par_21
Kepuasan Kerja	<---	Pengembangan Karier	,110	,150	,735	,462	par_22
Kinerja Karyawan	<---	Gaya Kepemimpinan	,049	,095	,520	,603	par_23
Kinerja Karyawan	<---	Pengembangan Karier	,363	,168	2,168	,030	par_24
Kinerja Karyawan	<---	Kepuasan Kerja	,236	,107	2,220	,026	par_25

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan tabel 4.10, di atas dijadikan acuan utama untuk melakukan uji hipotesis dalam penelitian dengan kriteria pengujian H_0 ditolak jika nilai *t-value* atau *Critical Ratio* (CR) $\geq 1,967$ dan nilai $P \leq 0,05$. Adapun hasil pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pertama Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karena nilai *t-value* atau CR sebesar $2,650 \geq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,008 \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua Pengembangan Karier berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena nilai *t-value* atau CR sebesar $0,735 \leq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,462 \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti Pengembangan Karir berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai *t-value* atau CR sebesar $0,520 \leq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,603 \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis keempat Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai *t-value* atau CR sebesar $2,168 \geq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,030 \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.\

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kelima Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai *t-value* atau CR sebesar $2,220 \geq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,026 \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Analisis pengaruh ditunjukkan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil gaya kepemimpinan dan pengembangan karier memberikan pengaruh dalam peningkatan

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total, dengan Amos 22.00 adalah sebagai berikut:

Pengaruh Langsung

Berdasarkan penjelasan di atas pengaruh langsung gaya kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11 . Pengaruh Langsung

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Pengembangan Karier	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja	0,071	0,256	0,000	0,000
Kinerja Karyawan	0,215	0,050	0,219	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019

Pengaruh Tidak Langsung.

Berdasarkan penjelasan di atas pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Pengaruh Tidak Langsung

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Pengembangan Karier	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000	0,000
Kinerja Karyawan	0,015	0,056	0,000	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan tabel 4.12, hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dari pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,015 dan perhitungan pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,056.

PEMBAHASAN.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan mampu memberikan peningkatan kepuasan kerja karyawan yang signifikan, karena pemimpin mempunyai visi misi yang jelas, pemimpin mendengar dan memberikan kesempatan bagi setiap karyawan jika mempunyai keluhan dan konflik.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan Pengembangan Karier yang telah berjalan selama ini belum dapat memberikan kepuasan yang maksimal kepada karyawan, karena tidak semua karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan karier secara individu.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti Gaya Kepemimpinan yang telah berjalan selama ini belum maksimal meningkatkan kinerja karyawan, karena deskripsi tugas yang telah diuraikan oleh pemimpin selama ini belum membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karier saat ini mampu meningkatkan Kinerja Karyawan karena tugas yang karyawan terima dapat meningkatkan keahlian karyawan yang akan berdampak pada pengembangan karier.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan Kepuasan Kerja yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan telah berhasil meningkatkan kinerja karyawan, karena selama ini perusahaan telah memberikan selain gaji, karyawan puas dengan tunjangan-tunjangan lainnya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan *model intervening* yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai variabel *intervening*.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Selanjutnya pengembangan karier berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja bukan sebagai variabel *intervening*.

SIMPULAN DAN SARAN.

Simpulan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis seret uraian-uraian di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karena nilai *t-value* atau CR sebesar $2,650 \geq 1,967$ atau nilai *p* sebesar $0,008 \leq 0,05$ maka H_a diterima, yang berarti Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Pengembangan Karier berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja nilai *t-value* atau CR sebesar $0,735 \leq 1,967$ atau nilai *p* sebesar $0,462 \geq 0,05$ maka H_o diterima, yang berarti Pengembangan Karier tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai *t-value* atau CR sebesar $0,520 \leq 1,967$ atau nilai *p* sebesar $0,603 \geq 0,05$ maka H_o diterima, yang berarti Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai *t-value* atau CR sebesar $2,168 \geq 1,967$ atau nilai *p* sebesar $0,030 \leq 0,05$ maka H_a diterima, yang berarti Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai *t-value* atau CR sebesar $2,220 \geq 1,967$ atau nilai *p* sebesar $0,026 \leq 0,05$ maka H_a diterima, yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Saran.

1. Pemimpin diharapkan lebih rinci mendeskripsikan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawannya dan pemimpin lebih mendorong karyawannya agar lebih kreatif

dalam melaksanakan pekerjaan serta pimpinan harus memberikan bonus sesuai dengan prestasi karyawan dan perjanjian kerja masing-masing karyawan.

2. Yang harus diperhatikan perusahaan, Gaji yang karyawan terima masih ada tidak layak dan masih ada karyawan yang tidak memiliki peluang yang sama dengan yang lain untuk meraih posisi yang lebih baik dan masih ada penyedia kurang perhatian terhadap bawahannya.
3. Dalam kinerja karyawan yang harus jadi perhatian perusahaan, jumlah pekerjaan yang karyawan terima kurang sesuai dengan standar perusahaan, sehingga mengganggu kualitas kerja dan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya selalu tidak dapat mengerjakan sendiri tanpa bantuan orang lain.
4. Karyawan kurang diberi kesempatan menyampaikan keluhan jika terjadi konflik karyawan antara rekan kerja dan rekan sekerja selalu tidak peduli jika ada pekerjaan karyawan yang belum terselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA.

- Anoraga 2009 *Manajemen Bisnis*. PT.Rineka Cipta. Semarang.
- Appley.A. Lawrence dan Lee, Oey Liang 2010 *Pengantar Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Atik Septi Winarsih dan Ratminto 2012. *Manajemen pelayanan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Athoillah, Anton 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. CV Pustaka Setia. Bandung
- Bangun, Wilson 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Brahmasari. 2005. Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos, *Disertasi Universitas Airlangga*, Surabaya.
- Cascio. 2012. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of work life, Profits*. Mc. Graw Hill. Inc. New York.
- Dadang. 2013. *E-Business & E-Commerce*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- David, Fred R. 2010. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (13th Edition)*. Prentice Hall International, London.
- Dubrin. Andrewj. 2008. *Leadership* (Terjemahan), Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Ermayanti, Dwi. Thoyib Armanu. 2001. Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya, *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang*.
- George, Jennifer and Gareth R Jones. 2011. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- H. Koontz dan C. Donnell 2010 *Manajemen*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Handoko.T.Hani 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Penerbit:BPFE. Yogyakarta.
- 2010. *Manajemen Personalia & Sumber daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Handoko. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.

- Hasibuan, Melayu 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kesepuluh. Penerbit: Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan Melayu 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keenam belas. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hastho Joko & Meilan Sugiarto 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ardana Media: Yogyakarta.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, September 2008: 124-135.
- Iqbal, et. all 2015. Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Business and Management Review*.
- Iskandar. 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*. GP Press. Jakarta.
- Mangkunegara A.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- 2006. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mas'ud, Fuad. 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Mangunegara, Prabu .A.A. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT.Refika Aditama. Bandung.
- Sadili, Samsudin. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia, Bandung.
- 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia, Bandung.
- Slamet, Riyadi. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vo113, No. 1, Maret 2011: 40-45. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di