Pencapaian Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung

Andhika Dwi Kabisatyana Gurnita

Abstrak: *Pada saat ini kinerja karyawan di PUSAIR sedang mengalami penurunan, Penyebab terjadinya penurunan adalah dikarenakan pimpinan yang kurang memberikan pesan positif pada karyawan sehingga terjadilah ketidakpuasan karyawan yang mengakibatkan kinerja karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kinerja karyawan dapat dicapai melalui kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, secara parsial.*

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini mengacu kepada pendekatan slovin yang terdiri dari 80 orang responden. Metode analisis menggunakan analisis jalur (path analysis), korelasi pearson, koefisien determinasi serta uji hipotesis melalui uji T dengan menggunakan bantuan SPSS 19.0 for window.

Hasil penelitian menunjukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan dengan kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan dengan kepuasan kerja. Secara parsial variabel yang lebih berpengaruh yaitu kepemimpinan transformasional, semakin kuat kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Abstract: *At this time the performance of employees in PUSAIR is declining, The cause of the decline is due to the leadership which failed to give a positive message to employees that there was dissatisfaction of employees which resulted in the employee's performance is not as expected. The purpose of this study is to determine how much the employee's performance can be achieved through transformational leadership and job satisfaction, in partially.*

The method used in this research is descriptive method with quantitative approach. The sampling technique used in this study refers to slovin approach consisting of 80 respondents. The method of analysis using path analysis (path analysis), Pearson correlation, coefficient of determination and hypothesis testing through the T test using SPSS 19.0 for windows.

The results showed that the employee's performance is significantly affected by transformational leadership and employee performance is significantly affected by job satisfaction. Partially more influential variables that transformational leadership, transformational leadership is getting stronger, then the better the performance of the employee.

Keywords: Performance Employee, Transformational Leadership and Job Satisfaction

I.PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pusat penelitian dan pengembangan sumber daya air (PUSAIR) salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang penelitian dan pengembangan sumber daya air, dimana pekerjaan serta lingkungan kerjanya sangat menuntut disiplin kerja dan ketepatan waktu dalam bekerja dari karyawannya untuk melayani masyarakat dan menciptakan teknologi di bidang sumber daya air. Hal ini sesuai dengan misi dari pusat penelitian dan pengembangan sumber daya air (PUSAIR) yaitu memberikan advice dan pelayanan teknis bidang sumber daya air, serta misi yang lainnya yaitu meneliti dan mengembangkan teknologi tepat guna bidang sumber daya air (SDA) yang kompetitif dan ramah lingkungan.

Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam menentukan maju mundurnya suatu organisasi ataupun perusahaan dalam usaha mencapai tujuan, Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk memberikan pelayanan memiliki berbagai prinsip pelayanan, seperti kesederhanaan, kejelasan,

kepastian, keamanan, keterbukaan, efisien, ekonomis, dan keadilan yang merata merupakan prinsip-prinsip pelayanan yang harus diperhatikan oleh pemimpin.

Gaya kepemimpinan terkait dengan kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh pimpinan di Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) kota Bandung masih belum sepenuhnya berjalan baik, terdapat masalah dimana pimpinan perusahaan kurang memberikan rangsangan kepada karyawannya untuk bekerja lebik baik lagi. Perilaku kepemimpinan transformasional secara positif berkorelasi dengan memprediksi tingkat kepuasan kerja dimana kepemimpinan dan kualitas kepemimpinan terbukti berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan (Albion and Gagliardi 2007) dikutip dalam IGN Marta dan Ni Ketut (2015:1346).

Terlihat bahwa ada penurunan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung, hal ini diduga akibat dari pimpinan yang kurang memberikan pesan positif pada karyawan sehingga menyebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya dan berakibat karyawan kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan hasil kajian,maka digunakan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. *Bagaimana kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
2. *Seberapa besar kinerja karyawan ditentukan melalui kepemimpinan transformasional di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
3. *Seberapa besar kinerja karyawan ditentukan melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
4. *Seberapa besar kepuasan kerja ditentukan melalui kepemimpinan transformasional di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
5. *Seberapa besar kinerja karyawan ditentukan kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data, fakta, dan informasi yang berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung untuk dianalisis dan diinterpretasikan guna penyusunan tugas akhir di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Komputer Indonesia.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut, tujuan penelitian ini adalah.

1. *Untuk mengetahui kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
2. *Untuk mengetahui kinerja karyawan ditentukan melalui kepemimpinan transformasional di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
3. *Untuk mengetahui kinerja karyawan ditentukan melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
4. *Untuk mengetahui kepuasan kerja ditentukan melalui kepemimpinan transformasional di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung*

5. *Untuk mengetahui kinerja karyawan ditentukan kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat dijadikan masukan mengenai pencapaian kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sebagai pedoman dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan.

2. Bagi Karyawan

Sebagai informasi yang diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan tentang sumber daya manusia khususnya mengenai kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Akademis

a. Bagi Pengembangan Ilmu

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi untuk manajemen sumber daya manusia secara umum dan khususnya tentang pencapaian kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

b. Bagi Peneliti

Hasil Penelitian ini merupakan pengalaman berharga dimana penulis dapat menambah wawasan mengenai pencapaian kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

c. Bagi Peneliti Lain

*Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang khususnya ingin meneliti mengenai pencapaian kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja***.**

II.KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2008) dikutip dalam Basthoumi (2012:801) Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Menurut Mangkunegara dalam Koesmono (2005:67) dikutip dalam Marliene dan Amiartuti (2009:356) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Rachmawati (2009) dikutip dalam Rina dan Yuyuk (2013:8), mengemukakan bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Soeprihantono dalam Koesmono (2005:170) dikutip dalam Marliene dan Amiartuti (2009:356) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/ sasaran/ kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pada dasarnya bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai visi, misi, tujuan perusahaan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan.

2.1.1.2 Indikator Kinerja

Indikator menurut Robbins (2008) dikutip dalam Basthoumi (2012:801), yang digunakan adalah:

a. *Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.*

b. *Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran"tingkat kepuasan"yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.*

c. *Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.*

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1999) dikutip dalam Kadek (2013:117) kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang dapat mengaktifkan motivasi pengikutnya serta mendorong mereka bertindak atas motivasi tersebut demi kinerja yang tinggi. Bass dalam Natsir (2004:2-3) dikutip dalam Marliene dan Amiartuti (2009:393) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berkenaan dengan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan.

Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang (Nugroho, 2006) dikutip dalam Maulizar, Said dan Mukhlis (2012:62).

Pada dasarnya kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta memberikan perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

2.1.2.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bass (1999) diuraikan lebih lanjut dalam bentuk indikator oleh Xiragar (2008) dikutip dalam Kadek (2013:117) dimana gaya kepemimpinan transformasional meliputi:

1. Idealized influence (Pengaruh Ideal): yang didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk membangkitkan kebanggaan, kepercayaan dan rasa hormat terhadap bawahannya dan mampu mengkomunikasikan secara efektif pengertian misi dan visi organisasi yang dipimpinnya.

2. Inspirational (Inspirasi): menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik,menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

3. Intellectual stimulator (Stimulasi Intelektual): merupakan perilaku pemimpin yang mendorong bawahannya untuk selalu berinovasi dan kreatif terhadap pemecahan masalah-masalah yang dihadapi, menawarkan ide-ide baru guna merangsang bawahannya untuk memikirkan kembali cara-cara yang lama dalam menyelesaikan pekerjaan dan mempengaruhi para bawahannya untuk memandang masalah-masalah tersebut dari perspektif yang baru.

4. Individualized consideration (Perhatian Individual): merupakan perilaku pemimpin yang selalu peduli terhadap pengembangan kemampuan atau karir bawahannya, memperlakukan bawahan sebagai individu,berusaha untuk mengerti keinginan bawahan dan berfungsi sebagai penasehat.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Luthan (2006) dikutip dalam Dewa & I Gusti (2015:4114) Kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjan atau pengalaman pekerjaan seseorang Menurut Handoko (2001) dikutip dalam Yenny dan T.Elisabeth (2013:57), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dianut individu tersebut. Setiap orang akan memiliki persepsi yang berbeda tentang makna kerja.

Menurut Dole dan Schroeder dalam Koesmono (2005:170) dikutip dalam Marliene dan Amiartuti (2009:355), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa dan Locke dalam Koesmono (2005:170) dikutip dalam Marliene dan Amiartuti (2009:352) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu hal yang penting dalam suatu organisasi, dengan begitu karyawan akan berusaha memberikan yang terbaik bagi kepentingan perusahaan, makin baik kinerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya.

2.1.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat lima indikator menurut Luthans (2006) dikutip dalam Dewa & I Gusti (2015:4114) yaitu:

1. Pekerjaan Itu Sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik.

2. Gaji

Gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja karyawan yang diberikan secara adil dan sesuai dengan harapannya.

3. Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan anggota dalam perusahaan yang terkadang dapat memberi pengaruh positif atau negatif. Mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. Promosi

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta).

5. Supervisi

Supervisi adalah pengarah serta pengendalian kepada tingkat karyawan yang berada di bawahnya dalam suatu organisasi atau kelompok yang dilakukan secara adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan yang menghormati ide dan pendapat para karyawan akan memberikan kebebasan untuk memunculkan daya kreatifitas, dan inisiatif dalam usaha penyelesaian pekerjaan yang diberikan. Pemimpin yang baik akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para karyawan sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dorongan dari atasan

diharapkan mampu menimbulkan dorongan bawahan sehingga dapat meningkatkan prestasi karyawan.

Karena kepuasan dan perasaan sebagai bagian dari tuntutan hidup, maka perasaan puas terhadap tugas atau pekerjaan, puas terhadap atasan dan puas terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap hasil yang seimbang dan kepuasan terhadap aturan yang jelas akan mempengaruhi perasaan karyawan dan selanjutnya berdampak pada pelaksanaan aktivitas.

Dalam era kompetitif sekarang ini dituntut adanya kinerja bawahan/ karyawan yang bagus yaitu berupa perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja karyawan dapat dilihat dari tingkat pencapaian hasil secara kuantitas dan kualitas, efisien dan kriteria efektifitas kerja seseorang karyawan yang terkait dengan tujuan organisasi meliputi kerjasama, kreatif, dan inovatif.

2.2.1 Keterkaitan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan

Gilley et al.(2009) dikutip dalam Roy, Wayan, I Gede (2014:534) menyatakan, kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan.Gaya yang diterapkan di dalam memimpin organisasi sangat berpengaruh terhadap hasil kerja.Gaya seorang pimpinan, merupakan gambaran langkah kerja yang harus diikuti oleh karyawan yang berada dibawahnya. Francisco et al. (2005) dikutip dalam Roy, Wayan, I Gede (2014:534) melakukan studi tentang perubahan orientasi kepemimpinan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya dinyatakan perubahan orientasi pemimpin, yakni; melakukan transformasi nilai-nilai, menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Nursiah (2004) dikutip dalam Marliene dan Amiartuti (2009:358) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Mengacu pada beberapa pendapat tentang gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan maka dapat ditarik pemahaman bahwa gaya kepemimpinan memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja karyawan dan tidak dapat dipisahkan karena jika diterapkan dengan tepat pada sebuah organisasi maka akan menciptakan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong terciptanya kinerja karyawan yang unggul dan sesuai dengan visi, misi serta tujuan organisasi.

2.2.2 Keterkaitan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Noermijati (2010) dikutip dalam Basthoumi (2012:807), bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Maka sangat penting bagi pengelola organisasi untuk memperhatikan kepuasaan kerja karyawan agar tercapai efisiensi dan efektifitas organisasi melalui karyawan yang puas dan berkinerja tinggi.

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebagai konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak dari keefektifan untuk kesuksesan dalam bekerja, sementara kepuasan yang rendah pada organisasi adalah sebagai rangkaian penurunan moral organisasi dan meningkatnya absensi karyawan (Muhadi, 2007). Smith, et al.(1969) dalam Gibson, et al.(1996) dikutip dalam achmad dan eka (2012:7016) mengatakan bahwa kepuasan dan ketidak puasan seseorang disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar kesempatan promosi serta adanya kesempatan untuk maju.

2.2.3 Keterkaitan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja

Penelitian Tondok dan Andarika (2004) dikutip dalam Marliene dan Amiartuti (2009:357), menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja dan faktor turnover karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak

ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan. Berbagai penelitian yang dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja terutama dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional diantaranya dari penelitian Koh,dkk (1995) dan penelitian Tondok dan Andarika (2004) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan berkorelasi positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Penelitian-penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut, seperti kepuasan karyawan, usaha-usaha untuk pelaporan diri, kinerja pelaksanaan tugas, dan kejelasan peran (Podsakoff dkk., 1996). Dalam penelitian Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) dikutip dalam Yenny dan T.Elisabeth (2013:59), menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya.

2.3 Hipotesis

Menurut Erwan Agus Purwanto dan Dyah Ratih Sulistyastuti (2007:137), hipotesis adalah pernyataan atau dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu kebenarannya) sehingga harus diuji secara empiris.
Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1:Kinerja karyawan di PUSAIR baik, Kepemimpinan transformasional di PUSAIR baik, Kepuasan kerja di PUSAIR cukup baik.

H2:Kinerja karyawan meningkat ditentukan melalui kepemimpinan transformasional di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

H3:Kinerja karyawan meningkat ditentukan melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

H4:Kepuasan kerja meningkat ditentukan melalui kepemimpinan transformasional di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

H5:Kinerja karyawan meningkat ditentukan kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

III.METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian menurut Moh. Nazir (2005:84), "Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian." Adapun pengertian dari desain penelitian menurut Husein Umar (2004:54-55) adalah "Desain penelitian merupakan rencana dan struktur penyelidikan yang dibuat sedemikian rupa agar diperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian."

Demikian halnya Umi Narimawati (2010:30) mengatakan bahwa desain penelitian merupakan semua proses penelitian yang dilakukan oleh seorang peneliti, dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan penelitian yang dilakukan pada waktu tertentu. Tahapan atau langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan permasalahan sebagai indikasi dari fenomena penelitian, selanjutnya dapat ditetapkan judul yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini permasalahan yang terjadi difokuskan pada faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat ditetapkan judul penelitian: Pencapaian Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja di Pusat dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

2. Mengidentifikasi masalah yang terjadi.

Dalam penelitian ini permasalahan yang berhasil diidentifikasi antara lain adalah kurangnya pimpinan memberikan pesan positif kepada karyawan sehingga mengakibatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan menurun.

3. Menetapkan rumusan masalah.
Rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicari jawabannya melalui pengumpulan data.
Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. *Bagaimana kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
b. *Seberapa besar kinerja karyawan ditentukan melalui kepemimpinan transformasional di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
c. *Seberapa besar kinerja karyawan ditentukan melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
d. *Seberapa besar kepuasan kerja ditentukan melalui kepemimpinan transformasional di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*
e. *Seberapa besar kinerja karyawan ditentukan kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.*

4. Menetapkan tujuan penelitian.
Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pencapaian kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

5. Menetapkan hipotesis penelitian, berdasarkan fenomena dan dukungan teori.
Penulis menetapkan hipotesis dalam penelitian ini: Kinerja karyawan dipengaruhi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja di Pusat Penelitian Dan Pengem bangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

6. Menetapkan konsep variable sekaligus pengukuran variable penelitian yang digunakan.
Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional mengacu kepada pendapat Bass (1999), kepuasan kerja mengacu kepada pendapat Luthan (2006), dan kinerja karyawan mengacu kepada pendapat Robbins (2008).

7. Menetapkan sumber data, teknik penentuan sampel dan teknik pengumpulan data.
Sumber data dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan pendekatan solvin. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, dokumentasi, wawancara dan kuesioner.

8. Melakukan analisis data.
Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis statistik inferensial yaitu : Metode deskriptif dan Verifikatif.

9. Melaporkan hasil penelitian.
Desain penelitian ini menggunakan pendekatan paradigma hubungan satu variable bebas, satu variabel intervening, dengan satu variabel tergantu ng (terikat).

3.1.1 Operasionalisasi Variabel

Menurut Umi Narimawati (2008:29) untuk menperoleh data dalam suatu penelitian, maka hendaknya dilakukan penjabaran sejumlah variabel lengkap dengan keonsep, indikator, ukuran dan sekalanya. Penjabaran dari variabel penelitian, beserta unsur-unsur terkait biasanya diaplikasikan dengan bentuk table, dengan maksud memperjelas konsistensi dan kebenaranya

1. *Variabel bebas (independent variable) merupakan variable yang mempengaruhi dan yang mengakibatkan variabel terikat (variable dependent). Adapun variabel bebas (independent variable) yang digunakan peneliti adalah Kepemimpinan Transformasional (X).*

2. *Menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2007) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Adapun variabel antara (intervening variable) yang digunakan peneliti adalah Kepuasan Kerja (Y).*

3. *Variabel terikat (dependent variable) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat adanya variabel bebas. Adapun variabel terikat yang digunakan peneliti adalah Kinerja Karyawan (Z).*

3.2.1 Sumber dan Teknik Penentuan Data

3.2.1.1 Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, karena data yang diambil langsung dari objek penelitian dan sudah teruji kebenarannya.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil langsung dari responden secara langsung yang dikumpulkan melalui survei lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan tertentu yang dibuat untuk itu. (Umi Narimawati 2007:76). Data primer diperoleh melalui kegiatan observasi yaitu pengamatan langsung di perusahaan yang menjadi objek penelitian dan mengadakan wawancara dengan pihak-pihak terkait di perusahaan serta penyebaran kuisioner kepada para responden terpilih di Pusat Penelitian dan Pengembangan Summber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data penunjang yang digunakan untuk mendukung penelitian, dalam penelitian ini meliputi informasi karakteristik organisasi, jumlah karyawan, data hasil evaluasi karyawan, penelitian terdahulu, serta materi perkuliahan yang berhubungan dengan objek data yang akan diteliti oleh penulis (Umi Narimawati 2007:76).

3.2.1.2 Teknik Penentuan Data

Adapun teknik penentuan data terbagi menjadi dua bagian, yaitu populasi dan sampel, Pengertian dari populasi dan sampel itu sendiri adalah sebagai berikut:

1. Populasi

Menurut Umi Narimawati (2008:161) populasi adalah "objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu sesuai informasi yang ditetapkan oleh peneliti, sebagai unit analisis penelitian. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 406 orang, yakni karyawan di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang terpilih untuk menjadi unit pengamatan dalam penelitian (Umi Narimawati, 2008). Teknik pengambilan sampling yang diambil oleh penulis adalah simple random sampling yaitu pengambilan sample yang memberikan kesempatan yang sama untuk semua anggota populasi yang diambil secara acak dari populasi tersebut secara sederhana.

Menurut Umi Narimawati (2010:28) menerangkan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang terpilih untuk menjadi unit pengamatan dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik penarikan statified random sampling. Metode penarikan sampel yang digunakan dalam

penelitian ini mengacu kepada pendekatan slovin, pendekatan ini dinyatakan dengan rumus sebagai berikut :

$$\boldsymbol{n = \frac{N}{1 + N_{e2}}}$$

Dimana :
n = ukuran sampel
N = ukuran populasi
e = batas kesalahan yang ditoleransi (10% atau 0,1)

$$\boldsymbol{n = \frac{406}{1 + 406(0.1)2}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{406}{5,06}}$$

$$\boldsymbol{n = 80,24 \sim 80}$$

Dari perhitungan diatas dapat dilihat bahwa sample dalam penelitian ini dibulatkan berjumlah 80 responden.

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan penulis untuk memperoleh data serta informasi yang diperlukan adalah sebagai berikut:

1. *Data primer dalam penelitian lapangan ini penulis melakukan langsung pada objek yang akan diteliti yaitu Pusat Penelitian dan Pengembangan Summber Daya Air (PUSAIR) Bandung dengan menerapkan teknik pengumpulan data sebagai berikut:*

   a. Pengamatan *(Observation)*
   Merupakan teknik yang menuntut adanya pengamatan dari peneliti baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap objek penelitiannya. Hasil dari observasi dapat dijadikan data pendukung dalam menganalisis dan mengambil kesimpulan. Observasi dalam penelitian ini akan dilaksanakan Pada Pusat Penelitian dan Pengembangan sumber daya air (PUSAIR) Bandung serta para karyawan.

   b. Kuesioner
   Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakuakan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis berbentuk formulir kepada seseorang atau sekumpulan orang (responden) untuk mendapatkan jawaban, tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti. Peneliti memberikan kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan yang terkait dengan Pencapaian Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yang telah di beri skor, dimana data tersebut nantinya akan dihitung secara statistik.

   c. Wawancara *(Interview)*
   Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung secara lisan dengan pihak-pihak yang dianggap dapat memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan khususnya yang menyangkut Pencapaian Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja. Dalam teknik wawancara ini, penulis mengadakan Tanya jawab kepada sumber yang dapat memberikan data atau informasi. Informasi itu berupa apa saja yang berkaitan Pencapaian Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja. Adapun sumber informasi dalam penelitian ini adalah di Pusat Penelitian dan Pengembangan sumber daya air (PUSAIR) Bandung.

d. Dokumentasi

Merupakan proses pengumpulan data dengan mempelajari, menganalisa, dan menelaah dokumen-dokumen yang terdapat pada perusahaan berkaitan dengan Pencapaian Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja.

3.2.2.1 Uji Validitas

Validitas berasal dari kata validity yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2007:89). Suatu skala atau instrument pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrument tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Sedangkan tes yang memiliki validitas rendahakan menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran.

Validitas menunjukan sejauh mana relevansi pertanyaan terhadap apa yang akan ditanyakan atau apa yang ingin diukur berdasarakan koefesiensi validitas. Suatu pernyataan dikatakan valid dan dapat mengukur variabel penelitian yang dimaksud jika koefesien validitasnya lebih dari atau sama dengan 0,30 (Sugiyono, 2011:178).

3.2.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2002;112)" Reliabilitas adalah pengukuran yang berkali -kali menghasilkan data yang sama atau koefisien." Sedangka n menurut Suharsimi Arikunto "Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas menunjuk pada tingkat pada tingkat ket erandalan sesuatu."

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan yang sudah valid, untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah Split Half Method (Spearman-Brown Correlation) Teknik Belah dua. Metode ini menghitung reliabilitas dengancara memberikan tes pada sejumlah subyek dan kemudian hasil tes tersebut dibagi menjadi dua bagian yang sama besar (berdasarkan pemilihan genap–ganjil)

3.2.2.3 Uji MSI (Method of Succesive Interval)

Data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner akan diolah dengan pendekatan kuantitatif. Oleh karena data yang didapat dari kuesioner merupakan data ordinal, sedangkan untuk menganalisis data diperlukan data interval, maka untuk memecahkan persoalan ini perlu ditingkatkan skala interval melalui "Methode of Successive Interval" (Hays, 1969:39).

3.2.3 Rancangan Analisis dan Pengujian Hipotesis

3.2.3.1 Rancangan Analisis

Menurut Narimawati umi (2010:41), rancangan analisis dapat di definisikan sebagai berikut: "Rancangan analisis adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil observasi lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam katagori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang lebih penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dimengerti".

3.2.3.1.1 Analisis Deskriptif

Menurut Uma Sekaran (2003:121) diungkapkan bahwa "studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi". Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis data kuantitatif dengan menggunakan alat bantu analisis data statistik, yang bersifat deskriptif. Penulis

mengemukakan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif atau kualitatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data dilapangan.

3.2.3.1.2 Analisis Verifikatif

Data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner akan diolah dengan pendekatan kualitatif. Oleh karena data yang didapat dari kuesioner merupakan data ordinal, sedangkan untuk menganalisis data diperlukan data interval, maka untuk memecahkan persoalan ini perlu ditingkatkan skala interval melalui "Method of Successive Interval" (Hays, 1969:39).

1. Analisis Jalur

Definisi analisis jalur menurut Kusnendi (2005:10) adalah sebagai berikut: "Analisis jalur adalah metode analisis data multivilariate dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung beberapa variabel independen (penyebab) terhadap variabel dependen (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara X dan Y terhadap Z".

2. Analisis Korelasi

Menurut Sugiyono (2009:183), pengujian korelasi digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variable x dan y dengan menggunakan pendekatan koefisien korelasi Pearson. Dengan mengetahui koefisien korelasi antara masing-masing variabel X dan Y maka dapat ditentukan koefisien determinasi untuk mengetahui besarnya pengaruh yang ditimbulkan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien korelasi harus terdapat batas-batas -1< r <1. Bila r mendekati -1 atau 1, maka dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang erat antara variabel bebas dan variabel terikat. Bila r mendekati 0, maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat sangat rendah atau bahkan tidak ada.

3. Analisis Koefisien Determinasi

Persentase peranan semua variabel bebas atas nilai variabel bebas ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R2). Semakin besar nilainya maka menunjukkan bahwa persamaan regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi variabel terikat. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat dari perhitungan dengan Microsoft/ SPSS atau secara manual didapat dari R2 = SSreg/SStot.

3.2.5.2 Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah pengujian secara parsial Pencapaian Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang akan digunakan adalah melalui perhitungan analisis regresi dan korelasi.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Karakteristrik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.Dari hasil penyebaran kuesioner yang disebar kepada 80 orang karyawan di Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung, penulis memperoleh karakteristik dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	*55*	*68,75%*
Perempuan	*25*	*31,25%*
Jumlah	**80**	**100%**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuesioner 2016

Tabel 4.1 diatas memberikan informasi bahwa jumlah responden yang disebar sebanyak 80 pegawai terdiri dari 68,75% laki-laki dan 31,25% perempuan, dengan demikian mayoritas responden tersebut adalah laki-laki, akan tetapi perbedaannya tidak begitu jauh, hal ini karena adanya aktivitas kerja lapangan yang membutuhkan stamina dan fisik yang memadai.

Data ini didukung dengan penelitian verra nitta turere (2013) bahwa "responden berjenis kelamin laki-laki merupakan karyawan yang lebih mudah didapatkan atau yang lebih banyak membutuhkan dalam perusahaaan, terutama di bagian produksi yang mengikuti pelatihan lean manufacturing."

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 – 30 Tahun	*25*	*31,25%*
31 – 40 Tahun	*39*	*48,75%*
41 – 50 Tahun	*13*	*16,25%*
> 55 Tahun	*3*	*3,75%*
Jumlah	**80**	**100%**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuesioner 2016

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, data responden dari 80 pegawai yang disebarkan menunjukkan bahwa pada umumnya usia responden yang paling banyak berusia 31-40 tahun yaitu mencapai 48,75% atau sebanyak 39 orang, hal ini karena usia 31-40 tahun yaitu usia produktif, dan rata-rata pengalaman kerjanya sudah banyak, sehingga memudahkan pekerjaan di tempat kerja.

Data ini didukung dengan penelitian Verra Nitta Turere (2013) bahwa "sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan mayoritas merupakan periode usia yang produktif".

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Usia	Frekuensi	Persentase
SLTA	*7*	*8,75%*
Diploma	*25*	*31,25%*
S1	*38*	*47,5%*
S2	*10*	*12,5%*
Jumlah	**80**	**100%**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuesioner 2016

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang ditamatkan mayoritas responden berpendidikan S1 yaitu sebanyak 47,5%, hal ini karena untuk mengembangkan kualitas Sumber Daya Manusia yang berkompeten, diperlukan tingkat kecerdasan yang mengarah pada kinerja karyawan. Tingkat pendidikan pegawai sangat berpotensi sebagai modal untuk peningkatan kinerja pegawai, tingginya kesadaran akan pentingnya kinerja dapat mendorong pegawai melakukan tindakan yang produktif.

Data ini didukung dengan penelitian Tri Ayu (2009:154) yang menyatakan bahwa "tingkat pendidikan memiliki efek positif terhadap tingkat kecerdasan emosional yang mengarah pada kinerja karyawan".

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 Tahun	*3*	*3,75%*
5 – 15 Tahun	*26*	*32,5%*
16 – 25 Tahun	*31*	*38,75%*

26 – 35 Tahun	*14*	*17,5%*
> 35 Tahun	*6*	*7,5%*
Jumlah	**80**	**100%**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuesioner 2016

Berdasarkan Ttabel 4.4 di atas menjelaskan karakteristik pegawai berdasarkan masa kerja. Terlihat sebagian besar karyawan sebanyak 38,75% telah bekerja selama 16-25 tahun, hal ini karena karyawan yang telah cukup lama bekerja biasanya lebih mengetahui mekanisme kerja, sehingga upaya meningkatkan kinerja bisa lebih produktif dan efisien.

Data ini didukung dengan penelitian Oliva (1985) yang menyatakan bahwa "Pengalaman kerja seseorang akan ikut mematangkan yang bersangkutan untuk menghadapi tugas-tugas manajerial yang akan diembannya".

4.2 Analisis Deskriptif

Tabel 4.5
Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan

No	Dimensi	Skor		%	Kriteria
		Aktual	Ideal		
1	*Kuantitas*	*631*	*800*	*78.88*	*Baik*
2	*Kualitas*	*616*	*800*	*77.00*	*Baik*
3	*Ketepatan waktu*	*422*	*800*	*52.75*	*Cukup*
Total		**1669**	**2400**	**69.54**	**Baik**
Jumlah skor ideal		*80 x 6 x 5 = 2400*			
Persentase		*(1669/2400)x100% =* **69.54%**			**BAIK**

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut variabel kinerja memperoleh skor total sebesar 1669. Skor tersebut bila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 2400, memperoleh prosentase sebesar 69.54% berada pada kriteria baik terletak pada interval 68.01-84%. Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden seperti pada tabel 4.5, diketahui bahwa indikator kuantitas skornya yang paling besar yaitu sebesr 78.88% dan indikator ketepatan waktu skornya yang paling kecil yaitu sebesar 52.75%.

Tabel 4.6
Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Dimensi	Skor		%	Kriteria
		Aktual	Ideal		
1	*Pengaruh ideal*	*664*	*800*	*83.00*	*Sangat baik*
2	*Inspirasi*	*526*	*800*	*65.75*	*Cukup*
3	*Stimulasi intelektual*	*607*	*800*	*75.88*	*Baik*
4	*Perhatian individual*	*610*	*800*	*76.25*	*Baik*
Total		**2407**	**3200**	**75.22**	**Baik**
Jmlh skor ideal		*80 x 5 x 8 = 3200*			
Persentase		*(2407/3200)x100% =* **75.22%**			**BAIK**

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut variabel kepemimpinan memperoleh skor total sebesar 2407. Skor tersebut bila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 3200, memperoleh prosentase sebesar 75.22% berada pada kriteria baik terletak pada interval 68.01-84%. Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden seperti pada tabel 4.10, diketahui bahwa indikator pengaruh ideal skornya yang paling besar yaitu sebesr 83% dan indikator inspirasi skornya yang paling kecil yaitu sebesar 65.75%.

Tabel 4.7
Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Variabel Kepuasan Kerja

No	Dimensi	Skor		%	Kriteria
		Aktual	Ideal		
1	*Pekerjaan itu sendiri*	*440*	*800*	*55.00*	*Cukup*
2	*Gaji*	*605*	*800*	*75.63*	*Baik*
3	*Rekan kerja*	*453*	*800*	*56.63*	*Cukup*
4	*Promosi*	*595*	*800*	*74.38*	*Baik*
5	*Supervisi*	*606*	*800*	*75.75*	*Baik*
Total		**2699**	**4000**	**67.48**	**Cukup**
Jmlh skor ideal		*80 x 5 x 10 = 4000*			
Persentase		*(2699/4000)x100%* = **67.48%**			**CUKUP**

Berdasarkan tabel diatas tersebut variabel kepuasan kerja memperoleh skor total sebesar 2699. Skor tersebut bila dibandingkan dengan skor ideal sebesar 4000, memperoleh prosentase sebesar 67.48% berada pada kriteria cukup baik terletak pada interval 52.01-68%. Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden seperti pada tabel 4.15, diketahui bahwa indikator "supervisi" skornya yang paling besar yaitu sebesr 75.75% dan indikator "pekerjaan itu sendiri" skornya yang paling kecil yaitu sebesar 55%.

4.3 Analisis Verivikatif

Analisis Jalur

Untuk memperoleh koefisien jalur, maka matriks invers korelasi dikalikan dengan matriks korelasi antar variabel bebas X dengan variabel terikat Y atau dapat dilihat dari Koefisien Standarized Beta (Harahap, 2008), sebagai berikut:

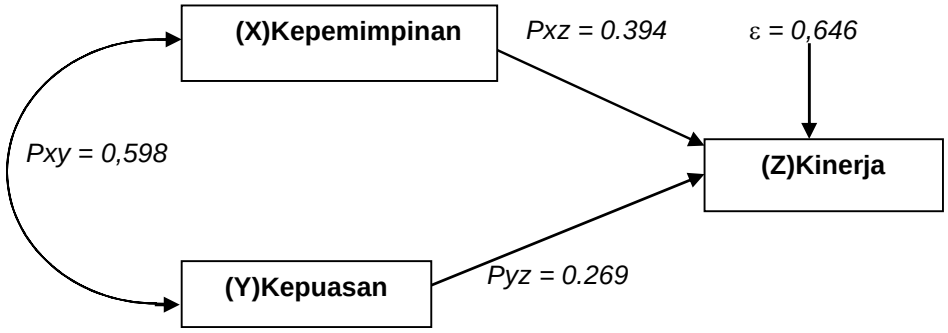
Tabel 4.8
Koefisien Jalur Pada Standardized Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	*(Constant)*	*13.360*	*1.167*		*11.451*	*.000*
	Kepemimpinan	*.150*	*.044*	*.394*	*3.443*	*.001*
	Kepuasan	*.088*	*.038*	*.269*	*2.354*	*.021*

Komponen persamaan akhir hasil analisis jalur yang menyatakan hubungan antara variabel kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja, maka model persamaan analisis jalur yang terbentuk dinyatakan sebagai berikut :

Kinerja = 0,394 Kepemimpinan + 0,269Kepuasan + 0.646

Untuk itu, dari hasil perhitungan tersebut maka dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1 Diagram jalur

Melalui diagram jalur tersebut selanjutnya dihitung besar pengaruh masing-masing variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

Besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung.

1. *Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan*

$(Pxz)^2$ = (0,394) x (0,394) = 0,155 (15,5%).

2. *Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan*

(Pxz) x (Pxy) x (Pyz) = (0,394) x (0,598) x (0,269) = 0,063 (6,33%)

Jadi total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung sebesar 15,5% + 6,33% = 21,83% dengan arah positif.

Besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung

1. *Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*

$(Pyz)^2$ = (0,269) x (0,269) = 0,074 (7,24%)

2. *Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*

(Pxz) x (Pxy) x (Pyz) = (0,394) x (0,598) x (0,269) = 0,063 (6,33%)

Jadi total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung sebesar 7,24% + 6,33% = 13,57% dengan arah positif.

Tabel 4.9
Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total (%)
Kepemimpinan	*0.394*	*15,5*	*6,33*	*21.83*
Kepuasan	*0.269*	*7.24*	*6,33*	*13.57*
Total Pengaruh				**35.4**

Berdasarkan perhitungan diatas diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 21,83% dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 13,57%. Jadi kinerja karyawan di Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, hal ini dikarenakan pimpinan yang selalu berperan aktif dalam memantau karyawannya, khususnya dalam peningkatan kinerja para karyawan.

V.KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pecapaian Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Di Pusat dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Kinerja karyawan di PUSAIR secara rata-rata masuk kedalam kriteria baik. Kinerja karyawan sudah memenuhi standar, pekerjaan yang dilakukan sudah dilakukan secara optimal, hal ini ditunjukan oleh Indikator yang memiliki tanggapan responden baik adalah Kuantitas dan Kualitas, namun indikator yang memiliki tanggapan responden cukup adalah Ketepatan waktu, hal ini disebabkan oleh pekerjaan yang tidak sesuai waktulah yang mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang maksimal.*

2. *Kepemimpinan transformasional di PUSAIR secara rata-rata masuk kedalam kriteria baik. Peran pimpinan sudah dapat mempengaruhi dari kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini ditunjukan oleh indikator yang memiliki tanggapan responden baik adalah Pengaruh ideal, Stimulasi intelektual dan perhatian individual, namun indikator yang memiliki tanggapan responden cukup adalah Inspirasi, hal ini disebabkan oleh pimpinan yang kurang memberikan pesan positif kepada karyawan yang mengakibatkan kepuasan dan kinerja karyawan menurun.*

3. *Kepuasan kerja di PUSAIR secara rata-rata masuk kedalam kriteria cukup baik. Kepuasan tiap karyawan sudah terpenuhi dari pekerjaannya dan lingkungan kerjanya, namun kepuasan kerja masih memiliki kekurangan dari setiap karyawannya, hal ini ditunjukan oleh indikator yang memiliki tanggapan responden baik adalah Gaji, Promosi dan Supervisi, namun indikator yang memiliki tanggapan responden cukup adalah Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang diberikan terlalu sulit untuk diselesaikan oleh karyawan dan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai keahlian yang menimbulkan rasa kurang puas bagi karyawan.*

4. *Berdasarkan perhitungan statistik dan analisis jalur kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan di PUSAIR. Hal ini berarti secara parsial variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik kinerja karyawan dan sebaliknya bila kepemimpinan transformasional semakin buruk maka kinerja karyawan akan semakin buruk.*

5. *Berdasarkan perhitungan statistik dan analisis jalur kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan di PUSAIR. Hal ini berarti secara parsial variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin baik kinerja karyawan dan sebaliknya bila kepuasan kerja semakin buruk maka kinerja karyawan akan semakin buruk.*

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pecapaian Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Di Pusat dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung. Adapun saran yang dapat disampaikan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. *Kinerja karyawan di PUSAIR sudah baik, namun masih ada kekurangan dalam indikator Ketepatan waktu, pekerjaan yang dilakukan karyawan masih belum bisa dikerjakan sesuai waktu yang ditentukan, sebaiknya pimpinan lebih dapat mengawasi karyawannya untuk mengetahui pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya.*

2. *Kepemimpinan transformasional di PUSAIR sudah baik, namun masih ada kekurangan dalam indikator inspirasi, pimpinan kurang memberikan pesan positif kepada karyawan sehingga karyawan kurang mendapatkan motivasi untuk bekerja lebih baik, sebaiknya pimpinan lebih dapat berinteraksi dengan karyawan dan memberikan pesan positif agar karyawan merasakan kepuasan dan termotivasi untuk meningkatkan pekerjaannya.*

3. *Kepuasan kerja di PUSAIR sudah cukup, namun masih ada kekurangan dalam indikator pekerjaan itu sendiri, pekerjaan yang diberikan kepada karyawan terlalu sulit, dikarenakan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan bidang keahliannya, sebaiknya pimpinan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sehingga pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan akan maksimal.*

4. *Dari kepemimpinan transformasional sebaiknya pimpinan lebih berperan aktif dalam memantau pekerjaan para karyawan, dengan demikian pimpinan mengetahui hasil pekerjaan karyawan, sehingga pimpinan dapat mengetahui kekurangannya dan memperbaiki kekurangan tersebut agar kinerja karyawan semakin baik.*

5. *Dari kepuasan kerja sebaiknya pimpinan selalu berinteraksi dengan karyawan agar mengetahui ketidakpuasan yang terjadi bagi karyawan, dengan demikian kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dan pimpinan dapat memenuhi kepuasan kerja karyawannya agar tercipta kinerja karyawan yang semakin baik*

DAFTAR PUSTAKA

Achmad Sani Supriyanto dan Eka Afnan Troena 2012, "Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)", Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.10, No.4, ISSN 1693-5241

Basthoumi Muslih 2012, "Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT.Hyang Seri (Persero) Regional III Malang", Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.10, No.4, ISSN 1693-5241

Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati 2012, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT.Sido Muncul Kaligawe Semarang)", Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Vol.19, No.2, ISSN 1412-3126

Dewa Ayu Windu Sari Devi dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani 2015, "Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pada PT.Maharani Prema Sakti Denpasar", E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.4, No.12, ISSN 1693-5241

I Gede Yogi Tantriana dan Made Subudi 2015, "Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di LPD Desa Adat Kerobokan", E-Jurnal Manajemen, Vol.4, No.8, ISSN 2302-8912

IGN Marta Eka Putra dan Ni Ketut Sariyathi 2015,"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Langgeng Laundry Di Kuta Badung", E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana. Vol.4. No.5, ISSN 2302-8912

I Ketut Surabagiarta 2014, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya", Makalah Ekonomi, Vol.XIX, No.1, ISSN 1411-9501

James Tatilu, Victor P.K Lengkong dan Greis M.Sendow 2012, "Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT.Sinar Galesong Pratama Manado", Jurnal EMBA, Vol.2, No.1, ISSN 2303-1174

Kadek Sintha Dewi 2013, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Pada PT.KPM", Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2.

Leli Nirmalasari 2012, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.Kautsar Utama Bandung", Vol.XI, No.1, ISSN 1693-4474

Marline Merke Mamesah dan Amiartuti Kusmaningtyas 2009, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik. Vol.5. No.3, ISSN 1829-9857

Maulizar, Said Musnadi dan Mukhlis Yunus 2012, "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda", Jurnal Manajemen, Vol.1, No.1, ISSN 2302-0199

Miss Vartikka Indermun 2013, "The Job Satisfaction-Employee Performance Relationship: A Theoretical Perspective", International Journal of Innovative Research in Management, Vol.11, No.2, ISSN 2319-6912

Minto Waluyo 2015, "Manajemen Psikologi Industri". Jakarta:Indeks.

Muhammad Idris, Eka Afnan Troena, Noermijati, Fatchur Rohman dan Peter A. Newcombe 2014, "The Effect of Transformational Leadership Styles, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance", International Journal of Business and Management Invention, Vol.3, No.3, ISSN 2319-8028

Narimawati Umi, Anggadini, Linna, Sri dan Isnawanti, 2010."Penulisan Karya Ilmiah-Panduan Awal Menyusun Skripsi dan Tugas Akhir Aplikasi pada Fakultas Unikom, Cetakan pertama, Bekasi:Genesis.

Narimawati Umi, 2007."Riset Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta:Agung Media

Narimawati Umi, 2008."Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif". Teori dan aplikasi, Bandung:Agung Media

Narimawati Umi, 2010."Penulisan Karya Ilmiah". Bekasi:Genesia

Samuel Novian Kilapong 2013, "Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy, Self Esteem Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Tropica Cocoprima Manado", Jurnal EMBA, Vol.1, No.4, ISSN 2303-1174

Rina Irawati dan Yuyuk Liana 2013, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Antara", Jurnal Ilmiah, Vol.7,No.3,ISSN1978-6034

Putu Yudha Asteria Putri dan Made Yenni Latrini 2013, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan IN-Role Performance dan Inovative Performance Sebagai Variabel Mediasi", E-Jurnal Akuntasni, ISSN 2302-8556

Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana 2014, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan ", E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana. Vol.3. No.9, ISSN 2337-3067

Sedarmayanti 2009, "Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja". Bandung:Mandar Maju

Susilo Toto Raharjo dan Durrofon Nafiah 2006, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang", Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi, Vol.3, No.2

Yenny Anggraeni dan T.Elisabeth Cintya Santosa,2013 "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", Junral Dinamika Ekonomi dan Bisnis, Vol.10. No.1.