

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN SUPORTIF DAN KEPEMIMPINAN DIREKTIF DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN** (Studi Pada Karyawan PT. PJB UBJOM PLTU PACITAN)

*Desi Rahmadini Muhammad<sup>1</sup>, Farid Wajdi, Ph.D., Ihwan Susila, S.E., M.Si., Ph.D.*  
Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta<sup>1,2,3</sup>  
Email : [Desirahmadini123@gmail.com](mailto:Desirahmadini123@gmail.com)<sup>1</sup>

### **Abstrak**

Kesuksesan pemimpin dalam mendorong semangat kerja karyawannya sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepuasan kerja karyawan dapat muncul dari kesuksesan tersebut yang kemudian melahirkan sikap loyal terhadap perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan suportif dan direktif bersama kepuasan kerja berdampak pada loyalitas karyawan PT. PJB UBJOM PLTU PACITAN. Dengan menerapkan metode penelitian kuantitatif, sampel penelitian ini mencakup keseluruhan anggota populasi yang berjumlah 120 orang karyawan PT. PJB UBJOM PLTU PACITAN. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan secara online dan dianalisis menggunakan uji regresi linier berganda dan uji sobel. Hasilnya menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan Suportif dan Direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, (2) Kepemimpinan Suportif dan Direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, (3) Kepemimpinan Suportif, Direktif dan Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan

### **PENDAHULUAN**

Seiring dengan perkembangan jaman dengan semakin meningkatnya persaingan, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka mengembangkan potensi sumber daya nasional kita dituntut untuk melakukan upaya-upaya memperlancar pembangunan. Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut diperlukan suatu kemampuan agar dapat menyesuaikan diri di dalam suatu lingkungan yang dilakukan untuk dapat mengikuti berbagai perubahan yang terjadi sesuai kemajuan IPTEK dengan memperkaya wawasan pengetahuan. Pemimpin di dalam menduduki sebuah perusahaan berperan sangat penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Gibson (1997:5), pemimpin ditakdirkan untuk mampu membawa perubahan bagi orang di sekitarnya, sehingga dalam hal ini terdapat keutamaan dalam diri seorang pemimpin yang cenderung bisa mempengaruhi tanpa dipengaruhi. Kemampuan mempengaruhi tersebut dapat diimplementasikan secara berbeda sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan, yang kemudian membedakan kualitas kepemimpinannya dengan yang lain.

Di antara banyaknya gaya kepemimpinan yang disebutkan di berbagai literatur, terdapat dua gaya kepemimpinan yang sering muncul di lingkungan kerja perusahaan atau

organisasi, yaitu gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan direktif. Menurut Winardi (2014:63), gaya kepemimpinan suportif adalah gaya memimpin yang mampu mendorong terciptanya lingkungan kerja dengan orientasi pada peningkatan kualitas kinerja individu, seperti dalam hal pemenuhan tugas secara optimal, penerapan kerja sama yang efektif, dan pengembangan keterampilan. Di samping itu, gaya kepemimpinan direktif menurut Safaria (2013:77) adalah gaya memimpin yang identik dengan implementasi aturan yang ketat dan tegas dari seorang pemimpin sebagai bentuk dominasinya terhadap semua karyawan, sehingga dari praktik gaya kepemimpinan ini terbentuk pribadi karyawan yang disiplin. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Donghong Ding et al (2012), Reza Omidifar (2012), Puji Wulandari (2018) dan Maryam Al-Sada et al (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sangatlah penting dalam berjalannya suatu perusahaan serta berkorelasi positif dan signifikan dengan loyalitas karyawan.

Gaya kepemimpinan yang ada dalam jiwa seorang pemimpin mempunyai daya pengaruh yang cukup signifikan terhadap peningkatan semangat kerja orang-orang di bawah tanggung jawabnya, sehingga nanti akan membuat mereka merasa puas dengan kepemimpinan yang ada di tempat kerja mereka. Kepuasan kerja tersebut merupakan salah satu harapan utama seorang karyawan dalam menjalani aktivitas kerjanya di perusahaan. Kreitner dan Kinicki (2001:271) memaknai kepuasan kerja sebagai respon yang muncul dari emosi atau perasaan pribadi seorang individu terhadap apa yang dialaminya selama bekerja, sehingga hal ini merupakan salah satu sikap positif karyawan terhadap situasi kerja yang dialami di lingkungan pekerjaannya. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan menurut Luthans (2013) adalah pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, teman sekerja, promosi, dan gaji atau upah. Dengan begitu, upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan bisa dimulai dengan mengevaluasi beberapa faktor di atas agar dapat menentukan langkah strategis yang bisa diambil oleh pemimpin perusahaan. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Arwani et al (2011), Manisha Sharma (2019), Mai Ngoc Khuong et al (2013), M. Umer Paracha et al (2012), Maryam Al-Sada et al (2016), Mwaisaka et al (2019) dan Puji Wulandari (2018) yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan tercipta karyawan yang loyal.

Kepuasan kerja dapat mengarah pada terbentuknya sikap loyal karyawan terhadap pemimpin dan perusahaannya. Secara umum, loyalitas menggambarkan bagaimana seorang karyawan terikat dengan perusahaan tempat dia bekerja secara psikologis, sehingga karyawan tersebut mampu mengerahkan semua sumber daya yang terdapat dalam dirinya demi kepentingan perusahaan. Menurut Kadarwati (2003), faktor-faktor utama terbentuknya loyalitas karyawan adalah fasilitas kerja yang efisien, jaminan tunjangan kesejahteraan, lingkungan kerja yang produktif, dan gaji yang sesuai, sehingga beberapa faktor ini dapat dirancang agar karyawan merasa nyaman dan puas dengan pekerjaannya hingga terbentuknya rasa loyal tersebut. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Agus Tunggal Saputra, et al (2016), Mai Ngoc Khuong et al (2013), Malik Farrukh et al (2020), Athar Waqas, et al (2014), Zainuddin Zakaria, (2019), Lady Nadia et al (2018), Chetna Pandey et al (2012) dan Puji Wulandari (2018) yang menyatakan bahwa pada sebuah perusahaan atau organisasi loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja.

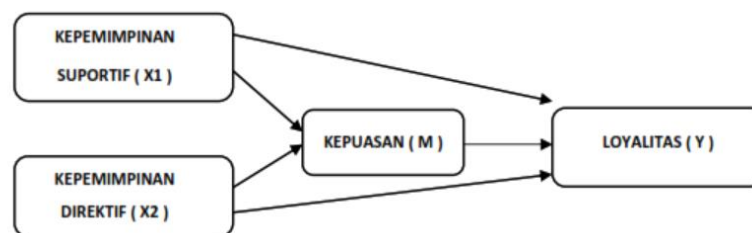
PT Pembangkitan Jawa Bali (disingkat PT PJB) adalah sebuah anak perusahaan PLN BUMN produsen listrik yang tersebar di Jawa Timur, Jawa Barat dan DKI Jakarta. Salah satu unit nya yaitu PT PJB UBJOM PLTU PACITAN yang bertempat di Kecamatan Sudimoro, Kabupaten Pacitan, Jawa Timur. Menurut observasi di lapangan, aspek kepemimpinan yang ada di PT PJB Raya merupakan indikator yang paling mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini sudah menjadi sebuah acuan oleh PT PJB Raya bahwa kepemimpinan sangat dijunjung tinggi dalam sebuah perusahaan. Di PT PJB UBJOM PLTU PACITAN tidak ditemukan adanya masalah yang signifikan dalam kinerja karyawan. Usaha yang dilakukan oleh perusahaan ini

ialah dengan membuat karyawan tetap loyal terhadap perusahaan melalui sikap pemimpin yang selalu membuat suasana kantor lebih terasa kekeluargaannya, membuat perusahaan tetap kondusif, dan memberikan rasa nyaman. Dengan begitu, secara umum, pendekatan yang dilakukan pemimpin PT PJB UBJOM PLTU PACITAN adalah pendekatan kekeluargaan yang tidak menitikberatkan jabatan karyawan tertentu, sehingga dalam melakukan suatu pekerjaan bisa lebih terbuka.

Aspek penting yang mengharuskan penelitian ini untuk dilakukan adalah bahwa masih sangat jarang ada penelitian serupa yang secara komprehensif mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan suportif, kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Penelitian sebelumnya fokus dalam meneliti pengaruh kepemimpinan suportif, kepemimpinan direktif, kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan, atau pengaruh gaya kepemimpinan suportif, kepemimpinan direktif dan kepemimpinan orientasi prestasi terhadap semangat kerja karyawan, seperti pada penelitian Putra dan Utami Hakam (2013) dan penelitian Yuliastian, Astuti, Utami (2013). Dengan demikian, penelitian tentang pengaruh kepemimpinan suportif, kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan menjadi pembanding penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Beberapa aspek yang mendorong penelitian ini dilakukan adalah bahwa pergantian atau perputaran pimpinan perusahaan yang dilakukan 2 tahun sekali. Hal ini dapat dilihat dari data perusahaan dalam kurun waktu 8 tahun sejak berdirinya PT. PJB UBJOM PLTU Pacitan. Selain itu juga masih jarang penelitian serupa yang secara komprehensif mengkaji tentang pengaruh Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif dengan mediasi Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan yang terdapat pada perusahaan BUMN. Penelitian sebelumnya pada dasarnya meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif dan Direktif Terhadap Kepuasan Karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Mwaisaka (2019), sehingga penelitian tentang pengaruh Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif Dan Kepuasan Terhadap Loyalitas Karyawan menjadi pembanding penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Gambar berikut ini menjelaskan bagaimana penelitian ini dibangun dalam satu kerangka pemikiran yang sistematis, sehingga melalui kerangka ini terdapat pedoman yang bisa digunakan untuk memfasilitasi jalannya proses analisis.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

a. Pengaruh Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif dengan Loyalitas Karyawan

Pada sebuah perusahaan, konsep kepemimpinan tidak terbatas hanya pada aktivitas memimpin atau mempengaruhi, tetapi juga mencakup bagaimana kemampuan dan kualitas pribadi pemimpin tersebut mampu berkembang secara baik Robbins dan Coulter (2014:146). Karena itu dibutuhkan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan suportif, yaitu gaya memimpin yang berorientasi pada kesejahteraan dan kenyamanan pegawai agar mampu menghasilkan kerja yang optimal dan produktif. Gaya kepemimpinan ini mampu

meningkatkan keharmonisan dan keakraban semua pegawai demi terbentuknya lingkungan kerja yang nyaman.

Thoha (2013:49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bagian dari upaya seorang pemimpin dalam mendorong semangat kerja anggotanya melalui norma perilaku tertentu. Beberapa perusahaan yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan lebih pada memberikan perintah disebut gaya kepemimpinan direktif. Rivai (2014:122) menambahkan bahwa alur kerja organisasi di bawah pimpinan dengan gaya kepemimpinan direktif dimulai dari pemberian instruksi yang bersifat wajib untuk dilaksanakan pegawai, dan dalam instruksi tersebut terdapat rincian kejelasan mengenai tata cara pelaksanaan tugasnya. Kemudian, setelah semua tugas tersebut jelas dan dapat dipahami dengan baik, kewajiban pegawai adalah melaksanakannya sesuai arahan tanpa merubah sedikit pun dari konsep pelaksanaan tugas tersebut.

Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan kemampuan dan kualitas pribadi seorang pemimpin dengan caranya memenuhi kebutuhan karyawan. Karena dengan gaya kepemimpinan yang diberikan oleh pemimpin nantinya akan memunculkan rasa loyal dalam diri karyawan. Di samping itu, pembentukan sikap loyal karyawan membutuhkan usaha yang harus dirancang dengan sempurna agar menunjukkan hasil yang positif dan bertahan lama pada diri karyawan tersebut.

Implementasi dari konsep kepemimpinan mempunyai tingkat kompleksitas yang tinggi karena aktivitas ini bisinggungan secara langsung dengan manusia yang secara alami mampu merasakan emosi dan berpikir secara rasional. Dengan begitu, pemimpin yang mempunyai beragam keterampilan dan tekad yang kuat dalam memimpin mampu menciptakan kepuasan kerja pada karyawan. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Maryam Al-Sada et all (2016) dan Puji Wulandari et all (2012). Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif dan kepemimpinan direktif yang diterapkan oleh pemimpin berpotensi mendapat pengaruh positif dari tumbuhnya loyalitas para karyawan secara signifikan.

H1 : Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan

b. Pengaruh Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Pemimpin didalam menduduki sebuah perusahaan berperan penting dalam keseluruhan proses pencapaian tujuan. Dalam melaksanakan tugasnya seorang pemimpin membutuhkan beberapa orang yang istilahnya dikenal sebagai karyawan (pegawai) yang nantinya akan membantu pemimpin mencapai keselarasan tujuan. Selain itu pemimpin juga harus dapat mengelola cara berpikir karyawan-karyawannya sehingga dapat mentaati dan melaksanakan setiap pekerjaan yang diperintahkan oleh pemimpin.

Kepuasan dalam bekerja merupakan salah satu harapan utama seorang pegawai dalam menjalani aktivitas kerjanya di perusahaan. Kepuasan kerja adalah respon yang muncul dari emosi atau perasaan pribadi seorang individu terhadap apa yang dialaminya selama bekerja Kreitner dan Kinicki (200 : 271).

Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan yaitu kepuasan kerja karyawan. Hal ini membuat kepuasan karyawan menjadi lebih diperhatikan dengan diterapkannya gaya kepemimpinan suportif dan direktif yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Beberapa karakteristik pemimpin yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan suportif terlihat dari keramahan sikap,

kepedulian tinggi dengan anggota, perhatian lebih terhadap apa yang mereka butuhkan untuk bisa bekerja secara optimal, dan lain sebagainya. Sedangkan kepemimpinan direktif menurut Luthans (2013:557) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berkaitan erat dengan apa yang diharapkan pegawai dan apa yang mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Dengan penjelasan yang sudah dijelaskan dapat diperoleh bahwa kepemimpinan suportif dan kepemimpinan direktif dalam suatu perusahaan berpengaruh terhadap munculnya kepuasan karyawan di sebuah perusahaan sehingga dapat tercapainya tujuan bersama. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Emed Taryaman, (2012). Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpotensi mendapat pengaruh dari pemberdayaan, kepemimpinan dan kompetensi, baik sebagian maupun bersama-sama. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Reza Omidifar et all (2013), Donghong Ding et all (2012) dan Zainuddin Zakaria et all (2019) yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpotensi mendapat pengaruh positif dari kepemimpinan suportif maupun direktif secara signifikan.

H2 : Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

c. Pengaruh Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja dengan Loyalitas Karyawan

Sebuah organisasi atau perusahaan mustahil akan berjalan tanpa adanya suatu bentuk kepemimpinan didalamnya Wahjosumidjo (1991:154). Pada sebuah perusahaan, konsep kepemimpinan tidak terbatas hanya pada aktivitas memimpin atau mempengaruhi, tetapi juga mencakup bagaimana kemampuan dan kualitas pribadi pemimpin tersebut mampu berkembang secara baik Robbins dan Coulter (2014:146).

Kepuasan kerja adalah suatu respon yang muncul dari emosi atau perasaan pribadi seorang individu terhadap apa yang dialaminya selama bekerja Kreitner dan Kinicki (2011). Kepuasan kerja mencakup sekumpulan perasaan karyawan tentang apakah pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak Davis dan Newstrom (1985). Kepuasan kerja merupakan respon karyawan melalui sikap yang ditunjukkannya terhadap perbedaan antara persepsi keberhasilan mereka dengan penghargaan yang seharusnya mereka dapat Robbins (2003; 78). Dengan demikian karyawan yang sudah merasakan kepuasan kerja akan tumbuh rasa loyal terhadap perusahaan.

Loyalitas yang muncul dalam diri karyawan mampu mempermudah terbentuknya pola kerja sama yang efektif dengan perusahaan, sehingga standar perusahaan tersebut mampu terpenuhi dengan baik melalui kinerja karyawan yang bersangkutan Utomo (2002). Kemudian, hubungan karyawan yang loyal dengan orang-orang di sekitarnya terbangun dalam kepercayaan yang tinggi demi satu kepentingan yang berorientasi pada kebutuhan perusahaan, sehingga setiap kinerja yang dihasilkan mempunyai kesesuaian dengan kinerja lainnya, dan apabila terjadi permasalahan didalam perusahaan maka karyawan akan mampu menghadapinya dengan bijaksana.

Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Mokhammad Arwani at all (2011), Manisha Sharma (2019), Agus Tunggal Saputra at all (2016), Mai Ngoc Khuong at all (2013), Malik Farrukh at all (2020), Athar Waqas at all (2014), Lady Nadia Frempong at all (2018) dan Chetna Pandey at all (2012). Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpotensi mendapat pengaruh yang beragam.



H3 : Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan

## METODE PENELITIAN

Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa terdapat enam kategori jenis penelitian jika didasarkan pada tempat, bidang, fungsi, tingkat eksplanasi, waktu dan metode. Penelitian ini hanya menerapkan empat dari enam kategori di atas, yaitu tempat, tingkat eksplanasi, waktu, dan metode. 1) Dalam kategori tempat, penelitian ini tergolong penelitian yang berorientasi pada perolehan data primer secara langsung dari tempat penelitian. 2) Dalam kategori tingkat eksplanasi, penelitian ini tergolong dalam penelitian asosiatif yang berorientasi pada pengujian hipotesis dari beberapa variabel. 3) Dalam kategori waktu, penelitian ini tergolong penelitian cross- sectional yang tidak berlanjut atau selesai dalam satu kali penyelenggaraan. 4) Dalam kategori metode, penelitian ini tergolong sebagai penelitian kuantitatif yang di dalamnya terdapat penerapan prosedur statistik terhadap banyak angka.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Admin PT PJB UBJOM PLTU PACITAN di Kecamatan Sudimoro, Kabupaten Pacitan dengan melibatkan 120 orang karyawan sebagai sampel penelitian yang dipilih melalui teknik sampling jenuh atau sensus, sehingga sampel ini mencakup keseluruhan anggota populasi. Data penelitian dikumpulkan melalui instrumen kuesioner yang meliputi 3 (tiga) item tentang kepemimpinan suportif, 3 (tiga) item tentang kepemimpinan direktif, 4 (empat) item tentang kepuasan kerja, dan 3 (tiga) item tentang loyalitas karyawan. Kuesioner ini disebarikan secara online kepada seluruh responden. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan uji regresi linier berganda untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta yang terstandarisasi dan uji sobel untuk menguji kekuatan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen kepada variabel dependen melalui variabel intervening.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang hasil penelitian dan pembahasan pada penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Hasil data survei di lapangan adalah karyawan PT. PJB UBJOM PLTU Pacitan, karakteristik responden pada penelitian ini membahas tentang besaran prosentase responden berdasarkan usia, jenis kelamin dan jabatan dalam pekerjaan.

Tabel 1. Hasil Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Umur	Jumlah
1.	<20 <sup>th</sup>	3
2.	20-30 <sup>th</sup>	75
3.	30-40 <sup>th</sup>	35
4.	40-50 <sup>th</sup>	6
5.	>50 <sup>th</sup>	1
Jumlah		120 orang

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil distribusi responden berdasarkan usia diketahui bahwa 2,5% responden berumur <20 tahun, 62,5% responden berumur 20-30 tahun, 29,2% responden berumur 30-40 tahun, 5% responden berumur 40-50 tahun dan 0,8% responden berumur >50 tahun. Sehingga dilihat dari umur, sampel didominasi oleh umur 20-30 tahun sebesar 62,5%.

**Tabel 2. Hasil Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-laki	72 orang
2.	Perempuan	48 orang
Jumlah		120 orang

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil distribusi responden berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa 60% responden berjenis kelamin laki-laki dan sisanya 40% responden berjenis kelamin perempuan. Sampel penelitian didominasi oleh laki-laki yaitu 60%.

**Tabel 3. Hasil Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Jumlah
1	Staff	111
2	Supervisor	7
3	Manajer	2
Jumlah		120 orang

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil distribusi responden berdasarkan jabatan diketahui bahwa 92,5% responden sebagai staff, 5,8% responden sebagai supervisor dan 1,7% responden sebagai manajer. Dari status jabatan sampel penelitian didominasi oleh staff yaitu sebesar 92,5% dari jumlah keseluruhan responden.

### Uji Validitas

Dalam pengujian ini jumlah sampel adalah 120 responden. Dalam penelitian ini menggunakan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. Instrumen penelitian ini telah diuji validitas konstruksinya dengan menggunakan Analisa faktor konfirmatori (CFA).

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

	Component			
	Kepuasan	Loyalitas	K Suportif	K Direktif
KS1			,621	
KS2			,879	
KS3			,879	
KD1				,672
KD2				,676
KD3				,774
K1	,699			
K2	,797			
K3	,688			
K4	,755			
L3		,908		
L5		,908		
L6		,764		

Sumber : Data primer diolah 2021

Pada Table diatas diperoleh hasil bahwa validitas instrument penelitian sudah memenuhi syarat dengan loading faktor diatas 0,5 dan item soal dikelompokkan sesuai kontruknya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode cronbach alpha. Variabel penelitian akan dinyatakan reliabel apabila nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2004).

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>cronbach alpha</i>	N of Items	N	Keterangan
KS	0,895	3	120	Reliabel
KD	0,760	3	120	Reliabel
K	0,866	4	120	Reliabel
L	0,960	3	120	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2021

Dari tabel 5 dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel yang telah diuji dinyatakan reliabel atau variabel tersebut handal.



Dari hasil penelitian ini dibuatlah ringkasan hasil penelitian sehingga lebih mudah dipahami dan dimengerti. Berikut ringkasannya ;

**Tabel 6. Ringkasan Hasil Analisis Regresi**

Variabel Independen	Persamaan 1	Persamaan 2	Persamaan 3
	Loyalitas	Kepuasan	Loyalitas
Kepemimpinan Suportif	0,349**	0,411**	0,208**
Kepemimpinan Dirtektif	0,373**	0,377**	0,244**
Kepuasan Kerja			0,343**
Uji F	42,464**	58,549**	35,616**
R <sup>2</sup>	0,421	0,500	0,479

\*\* – signifikan pada tingkat kepercayaan 0,05

\* – signifikan pada tingkat kepercayaan 0,10

Dari Tabel 6 diperoleh hasil yaitu (1) Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpiann Direktif berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan, (2) Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dan (3) Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Loyalitas. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan ringkasan hasil pengujian hipotesis terhadap 3 persamaan yang menunjukkan hubungan antar variabel dalam penelitian.

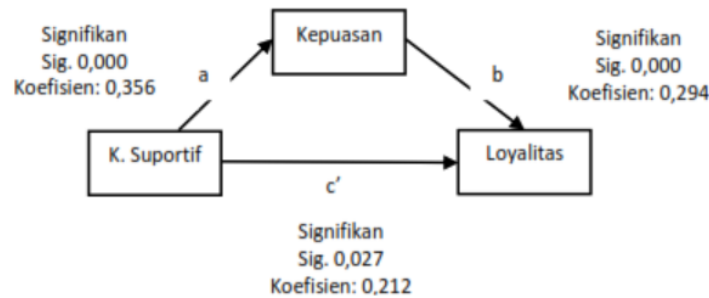
**Tabel 7. Ringkasan Pengujian Hipotesis**

Hipotesa		
H1	Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan	Didukung
H2	Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	Didukung
H3	Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan	Didukung

Sumber : Data primer diolah 2021

Dari pengujian analisis regresi dan didukung kesimpulan dari hipotesis yang ada, diperoleh pengaruh yang positif antar variabel Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif terhadap Loyalitas Karyawan, Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif terhadap Kepuasan kerja, Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.

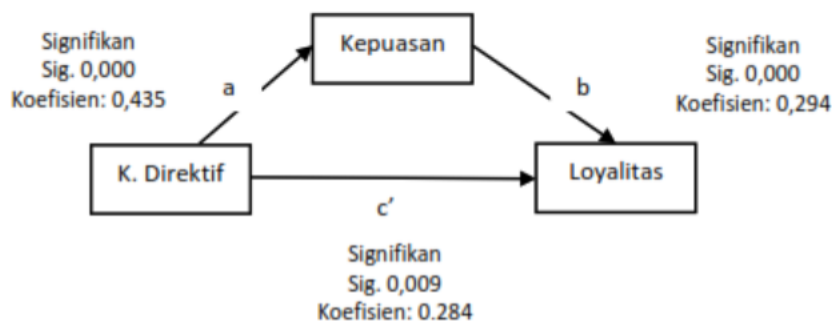
### Uji Efek Kepemimpinan Suportif Terhadap Loyalitas yang menyatakan bahwa terdapat Partially Mediated.



Gambar 2. Uji Efek Kepemimpinan Suportif Terhadap Loyalitas

Hasil penelitian ini dijelaskan pada uji efek Kepemimpinan Suportif terhadap Loyalitas bahwa variabel Kepuasan Kerja berperan sebagai Partially Mediated yang diartikan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi signifikan dengan nilai signifikan  $0,356 < 0,000$ , dan variabel pemediasi terhadap variabel dependen juga signifikan  $0,294 < 0,000$ , serta pengaruh variabel independen terhadap variabel independen tanpa melalui pemediasi juga signifikan yaitu  $0,212 < 0,027$

### Uji Efek Kepemimpinan Direktif Terhadap Loyalitas yang menyatakan bahwa terdapat Partially Mediated.



Gambar 3 Uji Efek Kepemimpinan Direktif Terhadap Loyalitas

Hasil penelitian ini dijelaskan pada uji efek Kepemimpinan Direktif terhadap Loyalitas bahwa variabel Kepuasan Kerja berperan sebagai Partially Mediated yang diartikan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi signifikan dengan nilai signifikan  $0,435 < 0,000$ , dan variabel pemediasi terhadap variabel dependen juga signifikan  $0,294 < 0,000$ , serta pengaruh variabel independen terhadap variabel independen tanpa melalui pemediasi juga signifikan yaitu  $0,284 < 0,009$ .

Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif bersama-sama Kepuasan Kerja menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Loyalitas Karyawan sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi secara parsial pengaruh Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif terhadap Loyalitas Karyawan. Kesimpulan ini serupa dengan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) bahwa dalam mediasi penuh terdapat pengaruh signifikan dari variabel pemediasi kepada variabel dependen dan terdapat pengaruh

yang tidak signifikan dari variabel independen kepada variabel mediasi. Sebaliknya, apabila kedua pengaruh di atas muncul secara signifikan dan bersamaan, maka dalam hal ini terjadi mediasi parsial.

### **Pembahasan**

Hasil analisis data di atas menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif terhadap Loyalitas Karyawan di PT. PJB UBJOM PLTU PACITAN dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi yang membuktikan bahwa Loyalitas Karyawan menghasilkan pengaruh positif dari Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif secara signifikan dengan tingkat kepercayaan 0,01. Kepuasan Kerja berpotensi mendapat pengaruh positif dari Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif secara signifikan dengan tingkat kepercayaan 0,01. Loyalitas Karyawan berpotensi mendapat pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja dengan tingkat kepercayaan 0,01.

### **Pengaruh Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif terhadap Loyalitas Karyawan**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, maka terbukti bahwa Loyalitas Karyawan berpotensi mendapat pengaruh positif dari Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif secara signifikan. Seorang pemimpin yang mampu menumbuhkan loyalitas karyawan yaitu senantiasa mensupport karyawannya dengan melakukan evaluasi dua arah, berupaya mengembangkan suasana kerja dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhan. Selain itu pemimpin juga perlu mengarahkan karyawan dengan memberikan perintah menyelesaikan pekerjaan, penetapan hubungan kerja dan pemberian hadiah kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan dengan baik. Sehingga loyalitas karyawan dapat diwujudkan dengan kerjasama yang baik dalam penyelesaian pekerjaan, hubungan sosial yang baik sesama karyawan dan juga atasan, serta melaksanakan tugas dengan senang hati. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Puji Wulandari et al (2012). Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa bahwa loyalitas karyawan berpotensi mendapat pengaruh yang positif dari variabel kepemimpinan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, maka terbukti bahwa Kepuasan Kerja berpotensi mendapat pengaruh positif dari Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif secara signifikan. Seorang pemimpin mampu menumbuhkan kepuasan kerja yaitu senantiasa mensupport karyawannya dengan melakukan evaluasi dua arah, berupaya mengembangkan suasana kerja dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhan. Selain itu pemimpin juga perlu mengarahkan karyawan dengan memberikan perintah menyelesaikan pekerjaan, penetapan hubungan kerja dan pemberian hadiah kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan dengan baik. Sehingga kepuasan karyawan dapat terwujud yaitu dengan pemimpin yang membantu memberikan solusi atas suatu masalah, dapat tercipta suasana kerja yang harmonis, dilakukannya promosi sesuai hasil kerja dan merasa puas dengan pekerjaannya karena sesuai dengan kemampuan dan pengalaman. Penelitian ini sejalan dengan pernyataan Maryam Al-Sada (2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya suportif dan kepuasan kerja di sector pendidikan di Qatar. Kemudian sejalan dengan pernyataan Mwaisaka et al. (2019) yang

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif memiliki hubungan positif dan signifikan yang kuat dengan kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, maka terbukti bahwa Loyalitas Karyawan berpotensi mendapat pengaruh positif dari Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja secara signifikan. Seorang pemimpin mampu menumbuhkan loyalitas karyawan yaitu senantiasa mensupport karyawannya dengan melakukan evaluasi dua arah, berupaya mengembangkan suasana kerja dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhan. Selain itu pemimpin juga perlu mengarahkan karyawan dengan memberikan perintah menyelesaikan pekerjaan, penetapan hubungan kerja dan pemberian hadiah kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan dengan baik. Kemudian dalam aspek kepuasan karyawan pemimpin selalu membantu memberikan solusi atas suatu masalah, dapat tercipta suasana kerja yang harmonis, dilakukannya promosi sesuai hasil kerja dan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya karena sesuai dengan kemampuan dan pengalaman. Sehingga loyalitas karyawan dapat diwujudkan dengan Kerjasama yang baik dalam penyelesaian pekerjaan, hubungan sosial yang baik sesama karyawan dan atasan, serta melaksanakan tugas dengan senang hati. Penelitian ini sejalan dengan pernyataan Arwani et al. (2011) Manisha Sharma (2019), Saputra et al. (2016), Khuong et al. (2013), Farrukh et al. (2020), Waqas et al. (2014), Frempong et al. (2018) dan Pandey et al. (2012).

Dari hasil analisis data yang telah diketahui bahwa agar kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan suportif dan kepemimpinan direktif terhadap loyalitas karyawan maka sesama karyawan perlu: (1) membangun hubungan kerja sama yang efektif di antara karyawan yang mampu meningkatkan kepercayaan mereka terhadap sesama rekan kerja sekaligus loyalitas mereka terhadap pekerjaan tersebut, (2) bekerja sama dengan kepercayaan tinggi terhadap setiap orang yang bekerja di sekelilingnya melalui indikator penilaian tertentu yang dilakukannya untuk mengenali kepribadian orang-orang tersebut, sehingga hal ini memudahkan setiap karyawan untuk membangun hubungan kerja sama yang efektif dalam bekerja, (3) membangun kualitas hubungan kerja yang terjalin baik dengan pimpinan atau atasan kerja agar mampu mengarahkan sikap pimpinan yang lebih ramah dan mudah menghargai pekerjaan pegawainya, sehingga hal tersebut berdampak pada tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai, dan (4) mampu mengubah setiap beban dari pekerjaannya menjadi suatu hobi yang disukainya. Meskipun beban pekerjaan itu terlihat berat, karyawan yang loyal selalu berpandangan positif dan mampu memandangnya sebagai satu tantangan untuk pengembangan kualitas dan kapasitas diri.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis yang telah diperoleh tentang Pengaruh Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. PJB UBJOM PLTU PACITAN, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1) Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, 2) Kepemimpinan Suportif dan Kepemimpinan Direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, dan 3) Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menyadari terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, seperti objek penelitian hanya terbatas pada karyawan unit PT. PJB UBJOM PLTU PACITAN, keterbatasan kondisi dan sebaran responden sehingga peneliti tidak dapat mengontrol jawaban, sehingga memungkinkan munculnya persepsi yang beragam dan teori

yang digunakan terbatas pada 2 Teori saja yaitu Supportive Leadership dan Directive Leadership, sehingga masih terdapat teori-teori lain yang tidak masuk dalam penelitian. Dari sekian keterbatasan dalam penulisan ini, penulis memberikan saran sebagai berikut: 1) Untuk meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, pemimpin perlu melakukan evaluasi dua arah agar pekerjaan berjalan dengan baik, 2) selalu berupaya mengembangkan suasana kerja agar karyawan tidak merasa bosan, 3) memberi kesempatan kepada para karyawan untuk menyampaikan keluhannya selama bekerja, 4) memberikan perintah untuk menyelesaikan pekerjaan, 5) menetapkan hubungan kerja yang jelas antar karyawan, 6) memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi, 7) Loyalitas Karyawan berpotensi mendapat pengaruh positif dari Kepemimpinan Supportif dan Kepemimpinan Direktif yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja, sehingga peran manajemen PT. PJB UBJOM PLTU Pacitan untuk terus meningkatkan hubungan antara pemimpin dan karyawan menjadi sangat penting. 8) Penelitian ini hanya mengkaji Kepemimpinan Supportif dan Kepemimpinan Direktif sebagai variabel independen, sedangkan permasalahan yang muncul dalam dunia perusahaan jauh lebih kompleks. Untuk itu penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menambah variabel independen lain seperti kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan orientasi prestasi, dengan meneliti variabel dependen seperti kinerja karyawan, motivasi kerja, kompensasi karyawan dan lain-lain. 9) Sehubungan dengan adanya pandemi Covid-19, maka pengumpulan data penelitian ini hanya menggunakan kuesioner dan observasi pada saat sebelum pandemi, sehingga saran kepada peneliti selanjutnya agar menggunakan metode lain untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sada, Maryam & Al-Esmael Bader, Faisal Mohd.Nishat (2016). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar : EuroMed Journal of Business, Vol. 12 Issue: 2, doi: 10.1108/EMJB-02-2016-0003
- Arwani, Mokhammad & Suprehatin (2011). The Influence Of Satisfaction And Relationship Marketing On Loyalty With Individual Characteristics As A Moderator: A Case Study on Islamic Banking Customers in East Java : Journal of Indonesian Economy and Business, 26(3), 341 – 358
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Khuong, Mai Ngoc & Diem Tien, Bui (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction - A study of banking sector in Ho Chi Minh City : School of Business Administration, International University, Vietnam National University, HCMC
- Luthans, Fred. (2013). *Perilaku Organisasi*. (Terjemahan, Alih Bahasa V.A. Yuwono, dkk). Yogyakarta. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Manisha Sharma (2019). *Job satisfaction and employee loyalty: a study of working professionals in Noida NCR* : Department of Business Administration, St' Xavier College, Jaipur, India.

Mghanga Mwaisaka, Davidson & Prof. K'Aol George, Dr. Ouma Caren (2019). Influence Of Supportive Leadership Style On Employee Job Satisfaction In Commercial Banks In Kenya : Journal of Human Resource and Leadership ISSN 2519-9099

Ms. Pandey, Chetna & Mrs. Khare, Rajni (2012). Impact Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Loyalty : International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research ISSN 2277 3630

Nadia Frempong, Lady & Agbenyo Wonder, Adjei Darko Peter (2018). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana : European Journal of Business and Management ISSN 2222- 1905

Safaria, Triantoro. (2013). Kepemimpinan. Graha Ilmu: Yogyakarta.

Thoha, Miftah. (2013). Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Penerbit CV. Rajawali.

Tunggal Saputra, Agus & Bagia, I Wayan, Yulianthini, Ni Nyoman (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan: e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen

Waqas, Athar & Bashir Umair, Sattar M. Fahad, M. Abdullah Hafiz, Hussain Imtiaz, Anjum Waqas, Ali M. Aftab, Arshad Rizwan (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty : International Journal of Learning & Development ISSN 2164-4063

Winardi. (2014). Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Yulistian, Astuti dan Utami. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan). Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya: Malang.