

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *TRANSFORMASIONAL* DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
BAGIAN PERKANTORAN PTPN III
RANTAUPRAPAT**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Magister Psikologi
Universitas Medan Area**

OLEH :

NAMA : NISA ANINDITA

NPM : 19 180 4023



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 21/7/22

Access From (repository.uma.ac.id)21/7/22

HALAMAN PERSETUJUAN

JUDUL TESIS : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
BAGIAN PERKANTORAN PTPN III
RANTAUPRAPAT

NAMA MAHASISWA : NISA ANINDITA

NPM : 19.180.4023

BAGIAN : PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

MENYETUJUI

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Sjahril Effendy P, M.Si, MA, M.Psi, MH

Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP

MENGETAHUI

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Dr. Risydah Fadilah, M.Psi, Psikolog

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tanggal Lulus:.....

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/7/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Dipertahankan di Depan Penguji Tesis Program Studi Magister Psikologi

Universitas Medan Area dan Diterima Untuk Memenuhi Sebagian

Dari Syarat-Syarat Guna Memperoleh Magister Psikologi (S2)

Pada Tanggal

Panitia Penguji Tesis

1. **Ketua** : **Dr. M. Abrar Parinduri, MA**
2. **Sekretaris** : **Dr. Nur Aisyah, SE, MM**
3. **Pembimbing I** : **Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi, MH**
4. **Pembimbing II** : **Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP**
5. **Penguji Tamu** : **Dr. Nefi Damayanti, M.Si**

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar magister merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Medan, Januari 2022



NISA ANINDITA

NPM.191804023

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nisa Anindita
NPM : 191804023
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

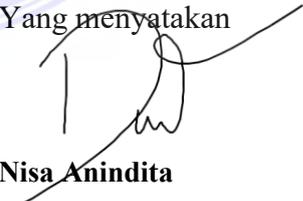
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PERKANTORAN PTPN III
RANTAUPRAPAT**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal :

Yang menyatakan


Nisa Anindita

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya peneliti panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan limpahan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian tesis dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada dosen pembimbing (Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi, MH dan Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP) yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam pembuatan Tesis ini.

Peneliti menyelesaikan tesis ini sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Medan, Januari 2022

Peneliti

Nisa Anindita

NPM.191804023

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penyusunan Tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat”** ini Peneliti telah banyak mendapatkan bantuan materil dan dukungan moril dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terimakasih disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan.,M.Eng.,M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi, Dr. Risydah Fadilah, M.Psi, Psikolog
4. Komisi Pembimbing Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi, MH dan Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP
5. Bapak Januar, Ibu Wan Siti Arifah dan Aulia Indra selaku keluarga yang selalu mendukung dalam doa serta mendengarkan keluh kesah selama penelitian tesis ini.
6. Rekan satu payung tesis saya yaitu Servina Siregar dan Azmul Anzhori yang senantiasa meluangkan waktu dan pikiran untuk membantu dalam penyelesaian penyusunan tesis ini.
7. Seluruh staf/karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan dan Rantauprapat yang membantu saya dalam proses administrasi dan sebagai responden pada penelitian ini.

8. Semua pihak yang tidak bisa peneliti sebutkan satu – persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Seluruh staf/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.

Peneliti berharap semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak. Semoga Allah SWT membalas segala bantuan dan kebaikan yang telah peneliti terima. Aamiin.



Medan, Januari 2022
Peneliti

NISA ANINDITA
NPM. 191804023

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang Masalah	1
2. Identifikasi Masalah.....	10
3. Batasan Masalah	11
4. Rumusan Masalah.....	11
5. Tujuan Penelitian	12
6. Manfaat Penelitian	12
6.1 Manfaat Teoritis.....	12
6.2 Manfaat Praktis	13
BAB II	14
TINJAUAN PUSTAKA	14
1. Uraian Teori.....	14
1.1 Pengertian Psikologi	14
1.2 Pengertian Psikologi Industri dan Organisasi	14
2. Karyawan	15
2.1 Tugas dan Kewajiban Karyawan	16
3. Kinerja Karyawan	18
3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	19
3.2 Aspek-aspek Kinerja Karyawan.....	21
3.3 Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	24
4. Gaya Kepemimpinan <i>Transformasional</i>	25
4.1 Definisi Gaya Kepemimpinan.....	25

4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	26
4.3 Definisi Gaya Kepemimpinan <i>Transformatif</i>	29
4.4 Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan <i>Transformatif</i>	30
4.5 Karakteristik Gaya Kepemimpinan <i>Transformatif</i>	35
4.6 Persepsi	36
4.7 Persepsi Gaya Kepemimpinan <i>Transformatif</i>	37
5. Kepuasan Kerja.....	38
5.1 Teori-Teori Kepuasan Kerja	39
5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	44
5.3 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	48
5.4 Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja.....	51
5.5 Karakteristik Kepuasan dan Ketidakepuasan Kerja.....	53
5.6 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja.....	54
5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transformatif</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	55
6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	58
7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transformatif</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	59
8. Kerangka Konseptual.....	61
9. Hipotesis	62
BAB III.....	63
METODE PENELITIAN	63
1. Desain Penelitian	63
2. Lokasi dan Waktu Penelitian	64
3. Identifikasi Variabel Penelitian.....	64
4. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	65
4.1 Kinerja Karyawan	65
4.2 Gaya Kepemimpinan <i>Transformatif</i>	65
4.3 Kepuasan Kerja	65
5. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	65
5.1 Populasi Penelitian.....	65
5.2 Sampel.....	66

5.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	66
6. Teknik Pengumpulan Data.....	66
6.1 Skala Kinerja Karyawan	67
6.2 Skala Gaya Kepemimpinan <i>Transformasional</i>	68
6.3 Skala Kepuasan Kerja	70
7. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	71
7.1 Validitas	71
7.2 Reliabilitas	72
8. Metode Analisis Data.....	72
BAB IV	75
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
1. Orientasi Kanchah Penelitian.....	75
1.1 Sejarah Singkat PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Rantauaprat	75
1.2 Visi, Misi, dan Tata Nilai PT. Perkebunan Nusantara III	77
1.3 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara III	78
2. Persiapan Penelitian	79
3. Pelaksanaan Penelitian.....	83
3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Kinerja Karyawan.....	84
3.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Gaya Kepemimpinan <i>Transformasional</i>	85
3.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Kepuasan Kerja.....	87
4. Hasil Penelitian	88
4.1 Uji Asumsi	88
4.2 Uji Hipotesis	91
4.3 Koefisien Determinasi (R^2)	94
4.4 Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif Uji Regresi Berganda.....	95
4.5 Hasil Perhitungan <i>Mean Hipotetik</i> dan <i>Mean Empirik</i>	95
5. Pembahasan.....	98
5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transformasional</i> Terhadap Kinerja Karyawan	98
5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	102
5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transformasional</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	105
BAB V.....	109

PENUTUP.....	109
1. Kesimpulan	109
2. Saran	111
DAFTAR PUSTAKA.....	113
LAMPIRAN.....	118



DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Data Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT Pekebun Nusantara III Tahun 2019.....	7
Tabel 2.	Data Unit Kebun PT Perkebun Nusantara III Yang Mengalami Penurunan Kepuasan Kerja di Tahun 2019.....	8
Tabel 3.	Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan	17
Tabel 4.	<i>Time Schedule Thesis Research</i>	64
Tabel 5.	Realisasi Karyawan Bagian Perkantoran PT Perkebun Nusantara III Rantauprapat Tahun 2020.....	66
Tabel 6.	Blue Print Kinerja Karyawan.	68
Tabel 7.	Blue Print Gaya Kepemimpinan <i>Transformatif</i>	69
Tabel 8.	Blue Print Kepuasan Kerja	70
Tabel 9.	Distribusi Penyebaran Item Kinerja Karyawan sebelum Uji Validitas dan Reliabilitas.....	80
Tabel 10.	Distribusi Penyebaran Item Gaya Kepemimpinan <i>Transformatif</i> sebelum Uji Validitas dan Reliabilitas	81
Tabel 11.	Distribusi Penyebaran Item Kepuasan Kerja sebelum Uji Validitas dan Reliabilitas	82
Tabel 12.	Distribusi Penyebaran Item Kinerja Karyawan setelah Uji Validitas dan Reliabilitas	84
Tabel 13.	Distribusi Penyebaran Item Gaya Kepemimpinan <i>Transformatif</i> setelah Uji Validitas dan Reliabilitas	86
Tabel 14.	Distribusi Penyebaran Item Kepuasan Kerja setelah Uji Validitas dan Reliabilitas	87
Tabel 15.	Rangkuman Hasil Uji Normalitas Sebaran.....	89
Tabel 16.	Rangkuman Hasil Uji Linearitas.	90
Tabel 17.	Uji Analisis Regresi Berganda.....	90
Tabel 18.	Uji t.....	92
Tabel 19.	Uji F.....	94
Tabel 20.	Koefisien Determinasi.	94
Tabel 21.	Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik.	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Kerangka Konseptual	61
Gambar 2.	Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara III	78
Gambar 3.	Kurva Normal Variabel Kinerja Karyawan (Y)	97
Gambar 4.	Kurva Normal Variabel Gaya Kepemimpinan <i>Transformasional</i> (X1).....	97
Gambar 5.	Kurva Normal Variabel Kepuasan Kerja (X2).....	97



ABSTRAK

NISA ANINDITA. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat. Magister Psikologi Program Pascasarjana. Universitas Medan Area. 2021. Pembimbing: (I) Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi, MH, (II) Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP

Penelitian ini dilaksanakan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat. Hipotesis yang diajukan yaitu adanya pengaruh gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat baik secara simultan ataupun secara parsial. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 105 orang dari populasi 105 orang. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan menggunakan *total sampling*. Metode pengambilan data yaitu skala *likert* gaya kepemimpinan *transformasional*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Analisis data menggunakan model analisis linier regresi berganda. Hasil penelitian ini yaitu: Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan *transformasional* terhadap kinerja karyawan secara parsial. Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Maka, berdasarkan dari hasil penelitian ini hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan *Transformasional*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

NISA ANINDITA. *The Influence of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance of the Officer at PTPN III Rantauprapat. Master of Psychology Postgraduate Program. Medan Area University. 2021. Lecturer: (I) Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi, MH, (II) Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP*

This research was conducted to see the effect of transformational leadership style and job satisfaction on the performance of employees in the office of PTPN III Rantauprapat. The proposed hypothesis is the influence of transformational leadership style and job satisfaction on the performance of employees at the PTPN III Rantauprapat office, either simultaneously or partially. The sample in this study amounted to 105 people from a population of 105 people. The sampling technique is by using total sampling. The data collection method is the Likert scale of transformational leadership style, job satisfaction, and employee performance. Data analysis using multiple regression linear analysis model. The results of this study are: There is a significant effect of transformational leadership style on employee performance partially. There is a significant effect of job satisfaction on employee performance partially. There is a simultaneous significant effect of transformational leadership style and job satisfaction on employee performance. So, based on the results of this study, the proposed hypothesis is accepted.

Keywords: *Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Employee Performance*

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan dituntut untuk tumbuh dalam persaingan yang ketat di era globalisasi ini. Maka dibutuhkan sumber daya manusia yang dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Oleh karena itu, memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, yang memiliki wawasan, kreativitas, pengetahuan, dan visi yang sama dengan visi perusahaan, seperti yang dinyatakan oleh Nawawi (2011) bahwa tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dengan adanya pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional merupakan pangkal dari keinginan organisasi untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Rotundo & Sackett (dalam Tentama, 2015) kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan dari organisasi.

Selain itu, Hasibuan (2014) mendefinisikan kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi

dapat menyebabkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya Yunxia, dkk (2013). Mengingat kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja dalam pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan di masa mendatang. Langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas karyawan sehingga perusahaan mampu menjadi unggul dalam persaingan, atau setidaknya dapat bertahan.

Seperti halnya PTPN III merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang usaha perkebunan, pengelolaan dan pemasaran hasil perkebunan. Perusahaan yang berstatus sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini merupakan penggabungan kebun-kebun di Wilayah Sumatera Utara dari eks PTP III, PTP IV dan PTP V. PT Perkebunan Nusantara III, disingkat PTPN III, dibentuk berdasarkan PP No. 8. Tahun 1996, tanggal 14 Februari 1996. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan kelapa sakit dan karet. PTPN III memiliki 32 unit usaha kebun, sebagai berikut: Sei Mangkei, Aek Nabara Utara, Merbau Selatan, Gunung Pamela, Sei Meranti, Rantauprapat, Labuhan Haji, Sei Baruhur, Sei Daun, Torgamba, Aek Torop, Ambalutu, Bandar Selamat, Membang Muda, Gunung Monako, Gunung para, Bangun, Bandar Betsy, Aek Nabara Selatan, Sisumut, Batang Toru, Hapesong, Pulau Mandi, Sei Dadap/Hessa, Huta Padang, Sungai Silau, Sungai Putih, Tanah raja, Sarang Ginting, Silau Dunia, Rambutan/Sei bamban, Bukit Tujuh.

PTPN III akan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran apabila mendapat dukungan sepenuhnya oleh karyawan sebagai salah satu aset penting perusahaan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dinyatakan oleh Siagian (2016) yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Berdasarkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di atas, salah satunya yakni kepemimpinan dikarenakan pemimpin mempunyai kekuatan secara langsung yang mempunyai efek yang luar biasa terhadap bawahannya (Humphrey, 2012). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin menentukan strategi organisasi untuk jangka panjang ataupun jangka pendek. Setiap pemimpin harus bisa berkomunikasi langsung kepada karyawan agar setiap pekerjaan apapun yang diberikan dapat diterima dan dimengerti langsung oleh karyawan yang bersangkutan.

Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif maka kinerja karyawan akan menyusut (Riza, 2014). Maka para karyawan memerlukan sebuah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi agar membuat karyawan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Salah satu gaya yang dapat diterapkan dalam memimpin perusahaan adalah gaya kepemimpinan *transformasional*. Gaya kepemimpinan *transformasional* adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan (Nawawi, 2012). Sejalan

dengan yang dinyatakan oleh Hughes, dkk (2012) bahwa pemimpin *transformatif* memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Pada penelitian ini peneliti memilih PTPN III Rantauprapat sebagai tempat penelitian. Berdasarkan wawancara pra-riset menurut keterangan seorang karyawan bagian perkantoran di PTPN III Rantauprapat, menyatakan bahwa pimpinan perusahaan secara sadar atau tidak telah melakukan upaya yang digolongkan dalam gaya kepemimpinan *transformatif* yakni seperti yang dinyatakan oleh Bass dan Avolio (dalam Luthans, 2011) pemimpin *transformatif* memiliki karakteristik yakni, pemimpin mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan, pemimpin yang berani, pemimpin yang percaya kepada orang lain, pemimpin yang mendorong nilai-nilai, pemimpin yang selalu belajar sepanjang hidupnya, pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menghadapi konflik, ambiguitas dan ketidakpastian, pemimpin yang visioner. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Gibson (dalam Modiani, 2012) gaya kepemimpinan *transformatif* merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Maka, hal tersebut didukung dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan PTPN III Rantauprapat Bagian Perkantoran yang bernama Wira Susanto mengenai pimpinannya:

“Kalau menurut saya sih pimpinan yang sekarang ini memang baik kali lah, selalu ngasih semangat tiap pagi. Kalau minta tolong sopan caranya, sering ngajak ngobrol kayak sharing gitu. Tapi kadang itulah, gak bisa dia ngasih solusi kalau ada masalah kerjaan. Memang disemangatannya kita tapi kita juga yang harus memikirkan jalan keluar nya. Apa gak keter kadang kerjaan itu yakan, ujung-ujungnya jadi males mikirin kerjaan yang bermasalah itu karena kita pun bingung solusinya cemana, nah kadang jadi bersalahan lah berkas-berkas itu.” (Wawancara Personal, 11 Januari 2021)

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* yang diterapkan belum efektif. Terlihat dari cara pemimpin menyikapi permasalahan yang dihadapi karyawannya sehingga karyawan tidak bekerja dengan maksimal yakni cenderung malas serta kebingungan dalam pemberkasan. Sikap pimpinan yang kurang inovatif seperti itu mengakibatkan karyawan kurang terinspirasi untuk menciptakan ide kreatif dalam penyelesaian masalah pekerjaan yang seharusnya dapat menunjang kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan *transformasional* yang menurut para karyawan mengenai pimpinan di perusahaan yang diterapkan masih belum efektif, ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja yang dimiliki karyawan. Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang, pendapat ini serupa dengan Locke (dalam Robbins, 2014) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika yang diinginkan sesuai dengan persepsinya karena batas minimum yang diinginkan tercapai. Setiap karyawan memiliki kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem

nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut.

Maka jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dimilikinya akan senantiasa bekerja secara maksimal sehingga menghasilkan kinerja yang baik, seperti yang dinyatakan oleh Rosario (2012) mengungkapkan karyawan yang merasa puas senantiasa akan bekerja lebih optimal dengan penuh kesadaran tanpa paksaan sehingga hasil kerja yang dicapai diharapkan dapat memenuhi standar perusahaan. Namun sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas maka kinerjanya pun agak menurun.

Hal tersebut terlihat dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan PTPN III Rantauprapat Bagian Perkantoran yang bernama Andre Dermawan :

“Sebenarnya kerja di sini enak sih, tapi yang agak kurang enaknyanya itu dari segi promosi jabatan gitulah susah apalagi ada itu setiap tahun kami disuruh ngisi penilaian karya nah itu kayak cuma jadi formalitas aja. Udah gitu fasilitas di sini pun kurang nyaman di kantor ini kalau udah siang aduh pengen cepat pulang aja rasanya. Makanya kadang jadi bersalahan pemberkasan arsip-arsip itu, pembagian gaji lembur bersalahan, laporan hasil panen terlambat dilaporkan, pokoknya banyak yang selip lah”.
(Wawancara Personal, 11 Januari 2021)

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa karyawan tersebut merasa tidak puas dengan kerjaan yang dia miliki sekarang, yaitu dikarenakan sistem promosi jabatan yang sulit didapatkan serta fasilitas kantor yang kurang nyaman sehingga membuat karyawan tidak betah bekerja di kantor.

Hal ini juga didukung berdasarkan dari data yang diperoleh dari hasil penilaian kepuasan kerja karyawan PTPN III pada tahun 2019 yang menurun dari tahun sebelumnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Data Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT Pekebunan Nusantara III 2019



**AREA PRIORITAS PERBAIKAN SECARA UMUM DARI HASIL
EMPLOYEE SATISFACTION INDEX (ESI)**

Berdasarkan pemetaan hasil Survey Kepuasan Karyawan PTPN III (Persero) tahun 2019, diketahui 5 kondisi yang terbawah (nilai terendah) bagi karyawan dengan item pertanyaan, yaitu:

ITEM PERTANYAAN	NILAI (%)	FAKTOR KEPUASAN
Sistem promosi & pengembangan karir dilaksanakan secara objektif dan transparan	90,36	Sistem Promosi & Pengembangan Karir
Hasil penilaian karya bersifat objektif sehingga dapat membedakan antara karyawan yang memiliki keahlian & kinerja yang baik dengan yang buruk	93,37	Sistem Penilaian Karya
PTPN III (Persero) memiliki sistem promosi (kenaikan jabatan) dan pengembangan karir yang jelas	93,37	Sistem Promosi & Pengembangan Karir
PTPN III (Persero) memiliki sistem penilaian karya yang jelas dan memotivasi karyawan	93,98	Sistem Penilaian Karya
Ketersediaan APD (Alat Pelindung Diri) dan rambu-rambu K3	93,37	Fasilitas & Sarana Lingkungan Kerja

Sumber Data Resmi PT. Perkebunan Nusantara III

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa masih ada beberapa faktor kepuasan yang masih belum maksimal yakni sistem promosi dan pengembangan karir, sistem penilaian karya, serta fasilitas dan sarana lingkungan kerja walaupun penilaiannya di atas nilai *Key Performance Indicator* yaitu sebesar 85%. Hal ini didukung oleh data yang didapatkan dari hasil survey di setiap unit PTPN III yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Data Unit Kebun PT Pekebunan Nusantara III Yang Mengalami Penurunan Kepuasan Kerja 2019

Terdapat 21 Unit yang nilai ESI mengalami penurunan dibandingkan pencapaian ditahun 2018, sebagai berikut :

NO	UNIT	NO	UNIT	NO	UNIT
1	KANDIR	10	PANAS	19	DSEK-2
2	DLAB-1*	11	KSDDP	20	KTARA*
3	KTORA	12	KBDLS*	21	KRBTN*
4	KSBAR	13	KHTPD	-	-
5	KATOR	14	PSMKI*	-	-
6	PATOR	15	PKSMK	-	-
7	DLAB-3*	16	PISMK*	-	-
8	KANAS	17	KDSHU	-	-
9	KLAJI*	18	KGPAP	-	-

Note : *) Menurun dan tahun lalu namun diatas KPI

Sumber Data Resmi PT. Perkebunan Nusantara III

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat pada urutan ke tujuh yaitu DLAB-3 merupakan urutan untuk PTPN III Rantauprapat yang merupakan salah satu unit kebun yang mengalami penurunan nilai kepuasan kerja dibandingkan pencapaian di tahun 2018. Maka, kinerja karyawan pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu di antaranya gaya kepemimpinan *transformatif* dan kepuasan kerja. Jika karyawan merasa bahwa gaya kepemimpinan *transformatif* dalam organisasi belum sesuai dan belum efektif maka akan semakin rendah kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga membuat kinerja karyawan menurun. Tapi sebaliknya, jika karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan *transformatif* seorang pemimpin dalam organisasi sudah sesuai maka akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini didukung dengan adanya hasil penelitian terdahulu Adiwantari, dkk (2019) yang berjudul Pengaruh Gaya kepemimpinan *transformatif* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *transformatif* dan kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian empirik yang dilakukan oleh Arthawan dan Mujiati (2017) yang berjudul Pengaruh Gaya kepemimpinan *transformatif* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. Hasil Uji kelayakan model atau uji F bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Menunjukkan nilai F statistik sebesar $20,967 > 3,25$ dengan nilai sig. $0,000 > 0,05$. Maka diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan *transformatif* dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformatif* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapt”**.

2. Identifikasi Masalah

1. Kinerja karyawan bagian perkantoran yang masih belum maksimal terlihat dari hasil kerja dan tanggungjawab karyawan dalam pemberkasan yang bermasalah.
2. Laporan hasil panen dari masing-masing afdeling terlambat dilampirkan, kelalaian dalam pemberkasan, serta pembagian gaji lembur yang terkadang salah.
3. Gaya kepemimpinan *transformasional* pada pimpinan yang mencakup karisma, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual menurut karyawan belum diterapkan secara efektif.
4. Pemimpin kurang menginspirasi karyawan untuk berinovatif, kurang membantu dalam memecahkan permasalahan, serta tidak dapat mengembangkan kelebihan pribadi karyawan dengan baik.
5. Kepuasan kerja yang mencakup kepuasan finansial dan kepuasan fisik karyawan menurun pada waktu dua tahun terakhir dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
6. Beberapa faktor kepuasan kerja karyawan seperti sistem promosi dan pengembangan karir, sistem penilaian karya, serta fasilitas dan sarana lingkungan kerja tergambaran diposisi terbawah dalam penilaian kepuasan karyawan.
7. Karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* dalam organisasi masih belum efektif, dan terjadi penurunan nilai kepuasan kerja pada karyawan mengakibatkan kinerja karyawan juga menurun.

3. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka batasan masalah yang diuraikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan dalam penelitian ini menekankan pada hasil kerja dan tanggungjawab karyawan atas pekerjaannya di Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat yang belum maksimal yakni terlihat dari pemberkasan yang bermasalah.
2. Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dalam penelitian ini menekankan pada pendapat karyawan mengenai karisma, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual yang diterapkan pimpinan kepada karyawan di Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat masih belum efektif.
3. Kepuasan Kerja dalam penelitian ini menekankan pada kepuasan finansial yang berupa sistem promosi dan pengembangan karir, serta kepuasan fisik yang berupa fasilitas dan sarana lingkungan kerja terlihat menurun pada dua tahun terakhir dari tahun sebelumnya pada karyawan di Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat.

4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah yang ingin diperoleh jawabannya dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat?
2. Apakah ada pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat?

3. Apakah ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat?

5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari Penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat.
3. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat.

6. Manfaat Penelitian

6.1 Manfaat Teoritis

- a. Memberikan sumbangan ilmu pengetahuan dan wawasan khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.
- b. Memberikan informasi tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PTPN III Rantauprapat Bagian Perkantoran yang dapat menjadi bahan penelitian lebih lanjut.

6.2 Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada karyawan mengenai pentingnya peranan gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dalam menghadapi masalah atau situasi guna mencapai kesuksesan psikologis.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan PTPN III Rantauprapat mengenai gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan guna membantu karyawan untuk mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dan tekanan sehingga dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.
- c. Sebagai masukan bagi peneliti lain yang melakukan penelitian selanjutnya di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Uraian Teori

1.1 Pengertian Psikologi

Psikologi berasal dari bahasa Yunani yakni *psychology* yang merupakan gabungan dari kata *psyche* dan *logos*. *Psyche* berarti jiwa dan *logos* berarti ilmu. Secara harfiah dapat dipahami bahwa psikologi adalah ilmu jiwa. John Broadus Watson (dalam Saleh, 2018) menyatakan bahwa psikologi sebagai ilmu pengetahuan yang mempelajari tingkah laku tampak (lahiriah) dengan menggunakan metode observasi yang objektif terhadap rangsang dan jawaban (respon). Selain itu, Woodworth dan Marquism (dalam Saleh, 2018) menyatakan Psikologi adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari aktivitas individu dari sejak masih dalam kandungan sampai meninggal dunia dalam hubungannya dengan alam sekitar dan secara singkat Hergenhahn (2000) menyatakan psikologi adalah ilmu tentang manusia.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa psikologi merupakan ilmu yang mempelajari tentang perilaku manusia dari sejak dalam kandungan sampai meninggal dunia yang berhubungan dengan lingkungannya.

1.2 Pengertian Psikologi Industri dan Organisasi

Menurut Schultz dan Schultz (dalam Shah, 2002) Psikologi Industri dan Organisasi didefinisikan sebagai kajian mengenai tingkah laku dan proses mental pekerja dalam pekerjaan di bawah satu situasi yang terkawal baik dan

bersistematis. Psikologi Industri dan Organisasi adalah cabang ilmu psikologi yang menerapkan prinsip-prinsip ilmu psikologi di tempat kerja (Aamodt, 2013). Menurut Muchinsky (dalam Marliani, 2015) menyatakan bahwa psikologi industri dan organisasi adalah studi tentang hubungan antara manusia dan dunia kerja, yang mencakup penelitian pada manusia tentang tujuan individu bekerja, orang-orang yang ditemuinya, dan pekerjaan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhannya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka disimpulkan bahwa Psikologi Industri dan Organisasi yakni cabang ilmu psikologi yang membahas tentang hubungan antara manusia di dunia pekerjaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

2. Karyawan

Menurut Nawawi (2011) tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu menurut Hasibuan (dalam Manulang, 2014). Berdasarkan ketentuan Pasal 1 Angka 2 UU No. 13 Tahun 2003, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat (Wijayanti, 2011). Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang

Ketentuan Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 bahwa tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun diluar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan merupakan seseorang yang memiliki potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun diluar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

2.1 Tugas dan Kewajiban Karyawan

Meskipun dalam perundang-undangan hak karyawan tampak lebih banyak dari pada kewajiban karyawan, bukan berarti karyawan tidak wajib menaati aturan perusahaan. Pemberi kerja diperbolehkan membuat peraturan sendiri selama tidak menyalahi UU Ketenagakerjaan. Status tenaga kerja pada sebuah perusahaan bukanlah robot yang tidak memiliki aspirasi atau opini, sehingga Divisi HR memiliki tugas untuk memfasilitasi adanya diskusi dan pembuatan perjanjian kerja yang seimbang antara tenaga kerja dan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hak-hak dan kewajiban karyawan adalah hak yang melekat sejak dia diangkat sebagai karyawan dalam sebuah perusahaan. Hak ini meliputi keselamatan dan kesehatan kerja sampai dengan kesempatan untuk berkembang di perusahaan tersebut.

Berikut ini merupakan hak-hak karyawan sesuai dengan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan utusan ketetapan dari Presiden RI dan DPR RI yakni:

Tabel. 3 Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan

Bab	Pasal (Ayat)	Bunyi
III Kesempatan dan Perlakuan yang Sama	5	Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan.
	6	Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha.
X Perlindungan, Pengupahan, dan Kesejahteraan	67 (1)	Pengusaha yang mempekerjakan tenaga kerja penyandang cacat wajib memberikan perlindungan sesuai dengan jenis dan derajat kecacatannya.
	78 (2)	Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh melebihi waktu kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 78 ayat (1) wajib membayar upah kerja lembur.
	79 (1)	Pengusaha wajib memberi waktu istirahat dan cuti kepada pekerja/buruh.
	80	Pengusaha wajib memberikan kesempatan yang secukupnya kepada pekerja/ buruh untuk melaksanakan ibadah yang diwajibkan oleh agamanya.
	82	(1) Pekerja/buruh perempuan berhak memperoleh istirahat selama 1,5 (satu setengah) bulan sebelum saatnya melahirkan anak dan 1,5 (satu setengah) bulan sesudah melahirkan menurut perhitungan dokter kandungan atau bidan. (2) Pekerja/buruh perempuan yang mengalami keguguran kandungan berhak memperoleh istirahat 1,5 (satu setengah) bulan atau sesuai dengan surat keterangan dokter kandungan atau bidan.
	84	Setiap pekerja/buruh yang menggunakan hak waktu istirahat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 79 ayat (2) huruf b, c, dan d, Pasal 80, dan Pasal 82 berhak mendapat upah penuh.
85 (1)	Pekerja/buruh tidak wajib bekerja pada hari-hari libur resmi.	

3. Kinerja Karyawan

Hasibuan (2014) mendefinisikan kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sementara menurut Rotundo & Sackett (dalam Tentama, 2015) Kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan dari organisasi. Kinerja (*job performance*) berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti, 2017).

Secara lebih tegas menurut Bernardin dan Russel (dalam Sutrisno, 2014) kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu, sejalan dengan yang dinyatakan oleh Sopiah (2011) kinerja karyawan dapat diidentifikasi dari beberapa elemen antara lain kinerja dilihat dari mutu pekerjaan (kehalusan, ketelitian, dan kebersihan), jumlah waktu yang dibutuhkan, jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan bermacam-macam alat) dan pengetahuan tentang pekerjaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat menyebabkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Yunxia et al., 2013).

Dari uraian pendapat diatas, maka disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan per-satuan periode waktu sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi/mencapai persyaratan kerja yang ditentukan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab.

3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Siagian (2016) yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor faktor lainnya. Sedangkan Menurut Gibson (2013) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a. Faktor individu, meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologi, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan dan aturan dari organisasi (disiplin kerja).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Handoko (2015) yaitu :

a) Motivasi

Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini

berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

b) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

c) Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d) Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaluran dalam ruang kerja.

e) Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.

f) Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Menurut Simamora (2014) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: faktor individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi), faktor psikologi (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelanjaan, motivasi) dan faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, hubungan kerja), struktur, dan desain pekerjaan, untuk memiliki kinerja yang baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor individu (meliputi kemampuan, keterampilan, dan demografi), faktor psikologi (meliputi persepsi, motivasi, kepribadian, dan kepuasan kerja), faktor organisasi (meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, dan kepemimpinan).

3.2 Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel (dalam Sutrisno, 2014) mengajukan enam aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu

1. Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan: pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja.
3. Inisiatif: tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan mental: tingkat kemampuan/kecepatan dalam menerima instruksi pekerjaan dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap: sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketetapan waktu dan kehadiran.

Menurut Umar (dalam Sakiman, 2019) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

- a) Mutu pekerjaan (kualitas kerja), Sebuah proses yang merespon pada kebutuhan pegawai dengan mengembangkan suatu mekanisme yang memberikan kesempatan secara penuh kepada pegawai dan merencanakan kehidupan kerja mereka.
- b) Inisiatif, Suatu gagasan atau ide-ide pokok, metode dan pendekatan baru mengenai suatu hal yang perlu adanya pembaharuan dan perkembangan.
- c) Kerja sama karyawan merupakan kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena karyawan harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diinformasikan, sehingga keterlibatannya akan membangun rasa memiliki dan tanggung jawab.
- d) Pengetahuan tentang pekerjaan, Melalui informasi mengenai suatu pekerjaan yaitu melalui analisis jabatan akan diketahui apakah seseorang merasakan pekerjaannya terlalu sederhana atau terlalu rumit.
- e) Tanggung jawab, dapat diartikan dengan hasil yang harus dicapai atau tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau program.
- f) Komunikasi dan berinteraksi merupakan bagian terpenting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi.

Adapun indikator aspek-aspek dari kinerja karyawan menurut Bangun (2012) penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui:

1. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan waktu. Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.
4. Kehadiran. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu.
5. Kemampuan kerja sama untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kinerja karyawan antara lain yaitu, mutu pekerjaan (kualitas kerja), hasil kerja, kedisiplinan, inisiatif, kerja sama karyawan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, komunikasi. Selain itu juga meliputi *quantity* (kuantitas), *quality* (kualitas), *timeliness* (ketepatan waktu), *cost effectiveness* (efektivitas biaya) dan *interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan).

3.3 Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan

Menurut Anwar (dalam Manulang, 2014), kinerja juga memiliki indikator tersendiri dalam penilaiannya yakni diantaranya ialah kualitas dan kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang bisa dijabarkan sebagai berikut:

- a. Kualitas-kualitas disini ialah bagaimana seorang pegawai atau karyawan dalam menjalankan tugasnya apakah baik atau tidak.
- b. Kuantitas-kuantitas ialah waktu yang dihabiskan oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya dalam satu hari dan bisa diukur berdasarkan kecepatan kerja dari pegawai tersebut.
- c. Tanggungjawab, dalam hal ini merupakan kesadaran pegawai akan tanggungjawabnya dalam melaksanakan tugas yang sudah diberikan oleh perusahaan.
- d. Pelaksanaan tugas merupakan kemampuan pegawai atau karyawan untuk melakukan tugasnya apakah dikerjakan dengan akurat tanpa melakukan kesalahan atau tidak. Kinerja karyawan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Menurut Mankunegara (2014) dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.

2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

4. Gaya Kepemimpinan *Transformasional*

4.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola keseluruhan dari tindakan seorang pemimpin baik yang terlihat maupun yang tak terlihat oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan ajaran yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang menjadi dasar dari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan memperlihatkan langsung bagaimana seorang pemimpin yakin serta percaya dengan kemampuan bawahannya. Dengan ini, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan cara sebagai hasil dari gabungan ajaran, keterampilan, sifat dan sikap yang sering digunakan oleh para pimpinan guna untuk mendorong kinerja bawahannya menurut Rorimpandey (2013). Menurut Thoah (2013) gaya

kepemimpinan ialah norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang untuk mendorong perilaku orang lain sesuai yang dilihat.

Maka berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ialah perilaku, sikap, sifat, dan keterampilan yang digunakan oleh seorang pemimpin guna untuk mendorong kinerja para karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan.

4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Setiawan dan Muhith (2013) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan;
- b) Harapan dan perilaku atasan;
- c) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan;
- d) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan;
- e) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan; dan
- f) Harapan dan perilaku rekan.

Konsep mengenai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Karim diadopsi oleh Setiawan dan Muhith (2013) terdiri dari tiga faktor sebagai berikut:

a) Faktor Kemampuan Individu

Dalam kepemimpinan, faktor dari pribadi individu pemimpin yang berupa berbagai kompetensi sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Secara konsep kepemimpinan umumnya terpusat pada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya. Di era modern saat ini pemimpin didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki orang lain dalam kelompoknya, seperti kecerdasan, tingkat pendidikan, bertanggung jawab, aktivitas dan partisipasi sosial serta status ekonomi dan sosial.

b) Faktor Jabatan

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengetahui bagaimana memosisikan dirinya. Contohnya seorang perwira tinggi tentunya dalam memberikan perintah sangat berbeda gayanya dengan seorang rektor. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang diberlakukan di masing-masing organisasi. Hal penting yang perlu dipahami bahwa seorang pemimpin tidak pernah bekerja sendiri tetapi selalu berada dalam lingkungan sosial yang dinamis sehingga ia harus memiliki citra tentang perilaku kepemimpinan yang digunakan sehingga sesuai dengan situasi dan kondisi. Untuk itu pemimpin harus bisa memahami konsep peran (*role concept*) dan tanggap terhadap situasi eksternal.

c) Faktor Situasi dan Kondisi

Dalam suatu situasi atau kondisi tertentu dibutuhkan tipe kepemimpinan yang tertentu pula. Pemimpin harus bisa memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi dari bawahannya. Jika tidak, maka yang akan muncul bukan komitmen (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahan yang menyebabkan kepemimpinan menjadi tidak efektif.

Menurut Sanusi dan Sutikno (dalam Anwar, 2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan :

a) Keahlian dan pengetahuan

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud adalah latar belakang yang dimilikinya, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya; pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapannya dan keterampilannya dalam memimpin.

b) Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.

Tiap organisasi yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara – cara penyampaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu tiap jenis organisasi memerlukan perilaku dan sifat kepemimpinan yang berbeda pula.

c) Sifat-sifat kepribadian pemimpin

Dengan adanya perbedaan – perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki masing – masing pemimpin, meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar pendidikan yang sama dan di serahi tugas pemimpin dalam organisasi yang sejenis, karena perbedaan kepribadiannya akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinan.

d) Sifat – sifat kepribadian pengikut

Tentang sifat – sifat kepribadian pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok mau menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas – tugas yang diberikan oleh pemimpin. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadi keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan.

4.3 Definisi Gaya Kepemimpinan *Transformasional*

Gaya kepemimpinan *transformasional* adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan, (Nawawi, 2012). Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Hughes, dkk (2012) bahwa pemimpin *transformasional* memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sedangkan menurut Gibson (dalam Modiani, 2012) gaya kepemimpinan *transformasional* merupakan kemampuan untuk memberikan

inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal.

Menurut Burn dalam Imran, dkk (2011) Gaya kepemimpinan *transformatif* dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Robbins (2014) pemimpin *transformatif* mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin *transformatif* mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *transformatif* adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan cara mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

4.4 Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan *Transformatif*

Ada beberapa aspek gaya kepemimpinan *transformatif* menurut Robbins (2014):

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Menurut Bass dan Avolio (dalam Munandar, 2014) yang menyatakan bahwa terdapat aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan *transformasional* yaitu:

- a) Pengaruh yang ideal (*Idealized Influence*) atau *charisma*: Pemimpin mampu dan berusaha mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi dengan menekankan nilai-nilai yang penting serta keyakinan, pentingnya kepercayaan dalam keyakinan, serta pemimpin perlu memiliki tekad yang kuat untuk mencapai tujuan, pemimpin juga mampu memperhatikan akibat moral dan etik untuk setiap keputusan yang diambilnya. Pemimpin dengan gaya ini juga memperlihatkan kepercayaannya kepada cita-cita serta tujuannya, keyakinannya dan nilai-nilai dalam hidupnya.
- b) Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*): kepemimpinan pada tipe ini mampu menjadi inspirasi bagi bawahannya, yaitu dengan menentukan standart-standart yang tinggi serta dengan meyakinkan para bawahan bahwa tujuan akan mudah dicapai. Dengan adanya kalimat-kalimat yang dapat membangkitkan semangat para bawahan, maka bawahan akan merasa mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya dan pemimpin pun mampu memberikan berbagai macam gagasan sehingga para bawahan akan merasa diberikan inspirasi oleh pimpinannya.

- c) Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*): pada aspek ini bawahan merasa bahwa pemimpin mereka mendukung serta mendorong mereka untuk dapat memikirkan kembali cara kerja mereka, kemudian pemimpin mendorong para bawahannya untuk dapat mencari cara-cara baru yang lebih inovatif dalam mempersepsikan tugas-tugas mereka.
- d) Perhatian Individual (*Individualized Consideration*): bawahan dalam hal ini merasa diperhatikan dan diperlakukan dengan cara yang khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan para bawahannya sebagai seseorang yang memiliki kecakapan, kebutuhan dan keinginannya masing-masing. Pemimpin mampu memberikan nasihat yang berguna, memberikan rekomendasi pelatihan yang sesuai serta mampu mendengarkan pendapat dari sudut pandang mereka dan keluhan-keluhan yang mereka alami. Pemimpin mampu memberikan semangat serta dapat menimbulkan rasa mampu kepada para bawahannya bahwa mereka dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang mampu memberikan sumbangan berarti untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Munandar (2014) ada beberapa aspek-aspek dari gaya kepemimpinan *transformasional* diantaranya yaitu:

- a) *Attributed Charisma*: yaitu pemimpin yang memprioritaskan kepentingan dari perusahaan dan kepentingan orang lain lebih dari kepentingan diri sendiri. Dalam hal ini sebagai pemimpin mereka rela melakukan pengorbanan demi kepentingan perusahaan. Kesan yang ditimbulkan oleh pemimpin ini ialah pemimpin yang handal dalam pekerjaannya sehingga patut untuk dihargai. Bawahan merasa nyaman

dan tenang serta dekat dengan pimpinan. Pemimpin juga tenang dalam menghadapi masa sulit dan selalu yakin serta percaya bahwa semuanya akan dapat diatasi.

- b) *Inspirational Leadership/Motivation*: pemimpin yang dapat menjadi inspirasi oleh para bawahannya, yaitu dengan menentukan standart yang tinggi, meyakinkan para bawahan para target serta tujuan dapat dicapai. Bawahan yakin bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya serta mampu memberikan beberapa gagasan serta ide-ide dan bawahan selalu merasa diberikan inspirasi oleh pimpinannya.
- c) *Intellectual Stimulation*: dalam hal ini bawahan merasa pemimpin mendorong mereka dalam hal memikirkan kembali cara kerja mereka, membantu mencari ide-ide baru dalam melakukan pekerjaan, serta mereka merasa mendapatkan ide baru dalam mempersepsi pekerjaan mereka.
- d) *Individualized Consideration*: bawahan merasakan perhatian dan perlakuan khusus yang diberikan oleh pimpinan. Pemimpin memberlakukan seluruh bawahannya sebagai seorang pribadi yang handal, kebutuhan serta tujuan masing-masing. Pimpinan mampu memberikan masukan yang bermanfaat, memberikan pelatihan yang dibutuhkan dan mampu mendengarkan gagasan serta keluhan kesah karyawan. Pimpinan selalu memotivasi bawahan dengan membuat mereka merasa mampu melakukan setiap pekerjaannya serta mereka dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat untuk tercapainya tujuan kelompok.

- e) *Idealized Influence*: pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya melalui pembicaraan dengan menekankan betapa penting nilai, ikatan dan keyakinan (*beliefs*) terhadap sesuatu serta tekad yang harus dimiliki guna untuk mencapai tujuan dan tidak lupa memperhatikan konsekuensi moral dan etik dari keputusan yang diambil. Pemimpin memperlihatkan kepercayaannya terhadap apa yang ia cita-citakan, keyakinannya terhadap tujuan dan nilai penting dalam hidupnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa aspek-aspek yang timbul dalam gaya kepemimpinan *transformatif* yaitu, kharisma (*attributed charisma*), Pengaruh yang Ideal (*Idealized Influence*), Perhatian yang Individual (*Individualized Consideration*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), Motivasi Inspiratif (*Inspirational Leadership/Motivation*).

4.5 Karakteristik Gaya Kepemimpinan *Transformatif*

Menurut Bass dan Avolio (dalam Luthans, 2011) pemimpin *transformatif* memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Pemimpin mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan.
- b. Pemimpin yang berani
- c. Pemimpin yang percaya kepada orang lain
- d. Pemimpin yang mendorong nilai-nilai
- e. Pemimpin yang selalu belajar sepanjang hidupnya
- f. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menghadapi konflik, ambiguitas dan ketidakpastian
- g. Pemimpin yang visioner

Menurut Hunt, Boal, dan Dodge (dalam Shadraconis, 2013), dalam situasi krisis kepemimpinan semakin dibutuhkan dan pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam proses pemberian makna pada masa krisis. Melalui penciptaan suasana pemberdayaan dan membimbing pengikut dalam proses pembentukan makna selama masa krisis, pemimpin *transformasional* mampu membendung terjadinya disintegrasi kelompok sebagai penyebab kegagalan organisasi. Berdasarkan pemahaman ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin *transformasional* merupakan sosok pemimpin yang memberdayakan para pengikutnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik gaya kepemimpinan *transformasional* terdiri dari: pemimpin yang berani, pemimpin yang percaya kepada orang lain, pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menghadapi konflik, ambiguitas dan ketidakpastian, pemimpin yang inspiratif, pemimpin penuh tantangan, pemimpin yang ikut terlibat dan pemimpin yang mampu mempengaruhi.

4.6 Persepsi

Menurut Gibson (dalam Alfred, 2013) persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh individu untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya, yaitu objek. Sedangkan menurut Mulyana (dalam Yazid, 2017) mengutarakan persepsi merupakan proses internal yang memungkinkan seseorang memilih, mengorganisasikan dan menafsirkan rangsangan dari lingkungannya dan proses tersebut yang mempengaruhi kondisinya.

Menurut Walgito (2010), persepsi adalah suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan, yaitu merupakan proses diterimanya stimulus oleh individu

melalui alat indera atau juga disebut proses sensoris. Persepsi juga merupakan aktivitas integred dalam diri individu. Berdasarkan penjelasan teori di atas, maka dapat disimpulkan persepsi merupakan pandangan atau penilaian terhadap diri sendiri, terhadap orang lain yang diperoleh dari hasil belajar dan pengalaman yang memotivasi individu untuk berinteraksi atau berperilaku dengan lingkungan sekitar dengan harapan dapat bermanfaat bagi lingkungannya.

4.7 Persepsi Gaya Kepemimpinan *Transformasional*

Persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Oleh karena itu, setiap individu memberikan arti kepada stimulus secara berbeda meskipun objeknya sama. Cara individu melihat situasi seringkali lebih penting dibanding situasi itu sendiri. Sedangkan gaya kepemimpinan *transformasional* menurut Gibson (dalam Alfred, 2013) adalah sebuah kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Maka persepsi gaya kepemimpinan *transformasional* ada suatu proses kognitif individu dalam menafsirkan kemampuan pemimpinnya untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Persepsi gaya kepemimpinan *transformasional* dalam menurut Bass (dalam Anita dan Desi, 2014) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* adalah persepsi yang diterima bawahan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengilhami bawahan agar berbuat lebih dari yang diharapkan,

serta terbuka terhadap bawahan dan pada setiap perubahan atau permasalahan yang terjadi di perusahaan.

5. Kepuasan Kerja

Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Locke (dalam Robbin, 2014) kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaan mereka. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan. Rosario (2012) mengungkapkan karyawan yang merasa puas senantiasa akan bekerja lebih optimal dengan penuh kesadaran tanpa paksaan sehingga hasil kerja yang dicapai diharapkan dapat memenuhi standar perusahaan. Namun sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas maka kinerjanya pun agak menurun.

Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Umar (2011) bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Sunyoto (2012) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

Dari uraian pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian secara positif atau negatif yang dimiliki oleh seseorang

secara individual mengenai pekerjaannya berdasarkan evaluasi dari pengalaman kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

5.1 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Silverthorne (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari segi Teori 2 faktor Herzberg. Teori 2 faktor Herzberg mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja melibatkan dua jenis kebutuhan, yaitu *hygiene need* dan *motivator need*.

Hygiene need berkaitan dengan faktor lingkungan, yang dikenal dengan istilah kondisi fisik dan psikologis ditempat kerja, meliputi gaji, kondisi kerja, rekan kerja dan struktur manajemen. Ketidakpuasan muncul jika kondisi-kondisi tersebut tidak terpenuhi atau tidak didapatkan. Misalnya saja, karyawan tidak merasa senang jika tempat kerjanya kotor, gaji rendah. Perusahaan tersebut berusaha menciptakan lingkungan atau kondisi kerja yang menyenangkan dan aman serta memberikan gaji yang baik untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan, sehingga karyawan akan bekerja dengan senang serta giat bekerja.

Motivator need melekat pada pekerjaan itu sendiri, yaitu berupa tanggung jawab, kesempatan untuk mengembangkan diri, memperoleh penghargaan terhadap keberhasilan mereka menyelesaikan tugas, serta adanya potensi promosi. Pemenuhan atas kebutuhan tersebut akan menimbulkan kepuasan, dan Herzberg menganggap bahwa karyawan akan bekerja lebih giat untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Kepuasan kerja yang tinggi akan muncul ketika semua kebutuhan tersebut terpenuhi. Kemungkinan akan terjadi tumpang tindih ketika harus memisahkan antara *hygiene need* dan motivasi ekstrinsik dengan motivator

need dan motivasi intrinsik. Gaji yang tinggi dapat menimbulkan kepuasan, menggantikan kebosanan terhadap pekerjaan yang cenderung menyebabkan rendahnya harga diri seseorang di mata orang lain.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menyangkut sikap dan penilaian positif atau negatif seseorang atas hasil pekerjaannya dan merupakan selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan.

Secara ringkas teori kepuasan kerja yang berkaitan dengan teori motivasi antara lain:

a. Teori dua faktor (*motivator-hygiene*).

Herzberg (dalam Kreitner dan Kinicki, 2014) memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari dua kelompok yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* adalah kelompok yang akan membuat orang puas terhadap pekerjaannya. Kelompok *satisfiers* disebut juga motivator intrinsik, meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang. Kelompok *dissatisfiers* adalah kelompok yang tidak akan membuat orang puas dengan pekerjaannya. Kelompok tersebut disebut *hygiene* faktor atau faktor ekstrinsik. Ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik, meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Faktor yang termasuk dalam kelompok motivator cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak

proaktif, sedangkan faktor yang termasuk dalam kelompok faktor hygiene cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif.

b. Teori nilai (*value theory*).

Nilai merupakan sesuatu yang diinginkan atau didambakan yang muncul dari proses belajar dan bukan secara alami. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional akibat anggapan bahwa individu mendapatkan apa yang dinilai tinggi. Locke (dalam Silverthorne, 2015) membuat pemilahan antara nilai dan kebutuhan. Orang sering memberi nilai pada hal-hal yang sebetulnya tidak ia butuhkan namun bisa juga terjadi sebaliknya dimana ia membutuhkan hal-hal yang sebenarnya tidak ia hargai. Kebutuhan adalah kondisi kodrati yang diperlukan individu demi kesejahteraan fisiologik maupun psikologiknya.

c. Teori proses-lawan (*opponent-process theory*).

Landy (dalam Silverthorne, 2015) menekankan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan lebih pada usaha untuk mempertahankan keseimbangan emosional. Seseorang merasa puas sangat ditentukan oleh sejauh mana penghayatan emosionalnya terhadap situasi yang dihadapi. Apabila situasi tersebut memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya maka orang tersebut merasa puas, sebaliknya jika situasi tersebut memberikan ketidaksetabilan emosional bagi dirinya maka orang tersebut merasa tidak puas.

d. Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*)

Teori kesenjangan oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan sesuatu yang sesungguhnya ada. Locke (dalam Robbins, 2014) juga berpendapat bahwa

kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang diperoleh ternyata lebih besar daripada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas walaupun terjadi kesenjangan karena yang terjadi adalah kesenjangan positif. Sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu dan dibawah standar minimum sehingga menjadi kesenjangan negatif maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil yang diperoleh.

e. Teori Instrumentalia (*Instrumentality Theory*)

Dikemukakan oleh Porter & Lawler (dalam Berry, 2011) yang menyatakan bahwa kepuasan tergantung pada kecocokan antara penghargaan yang diharapkan dengan penghargaan yang diterima. Porter membuat seperangkat pernyataan yang mencakup lima kategori kebutuhan yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan penghargaan, kebutuhan sosial, kebutuhan otonomi, dan kebutuhan aktualisasi diri. Pada setiap butir pernyataan diajukan mengenai tiga hal, yaitu (1) kepuasan yang dinyatakan ada atau kenyataan, (2) kepuasan yang diinginkan, (3) derajat pentingnya keadaan puas tersebut.

f. Teori model aspek kepuasan (*facet satisfaction*).

Dikemukakan oleh Lawler (dalam Berry, 2011) dimana individu dipuaskan dengan suatu aspek khusus dari pekerjaan mereka, misalnya rekan kerja, atasan, upah, dan sebagainya, jika jumlah aspek yang mereka alami adalah yang seharusnya mereka peroleh karena telah melaksanakan pekerjaannya sama dengan jumlah yang benar-benar mereka peroleh. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan individu tergantung dari bagaimana individu tersebut mempersepsikan pekerjaannya. Teori Lawler memperluas teori sebelumnya ke dalam perspektif yang lebih kompleks mengenai kepuasan kerja. Model aspek kepuasan kerja meramalkan kepuasan kerja dengan aspek-aspek pekerjaan yang berbeda. Lawler dalam analisisnya menggunakan hipotesis kesenjangan dan teori keadilan. Menurut Lawler tingkatan kepuasan terhadap aspek kerja ditentukan oleh perbandingan antara pengharapan dari yang seharusnya diterima dari aspek-aspek pekerjaan dan persepsi dari apa yang telah diterima.

Pengharapan dari yang seharusnya diterima ditentukan oleh persepsi individu terhadap input pada pekerjaannya, input dan hasil dari orang lain, serta tuntutan pekerjaan. Persepsi terhadap hasil yang diterima dari pekerjaan ditentukan dari pertimbangan keadilan, secara spesifik melalui jumlah aktual yang diterima individu dibandingkan jumlah yang diterima orang lain yang relevan. Kepuasan dihasilkan ketika jumlah yang diterima sama dengan yang diharapkan. Ketidakpuasan dihasilkan ketika individu mendapatkan kurang dari apa yang diharapkan. Lawler menjelaskan bahwa ukuran kesenjangan ini akan menentukan jumlah ketidakpuasan. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika individu menerima:

- 1) Input (kemampuan, pendidikan, pelatihan dan lainnya) individu terlalu tinggi terhadap pekerjaannya.
- 2) Tuntutan pekerjaan.
- 3) Tingkatan hasil yang diterima rendah.
- 4) Rekan-rekan sekerja memiliki input dan output yang lebih seimbang.
- 5) Rekan sekerja memiliki hasil aktual yang lebih baik

5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2013) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a) Kepuasan finansial

Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/ upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.

b) Kepuasan fisik

Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.

c) Kepuasan sosial

Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Karyawan akan terdorong dan

termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi.

d) Kepuasan psikologi

Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/ kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

Menurut Bisen dan Priya (dalam Kaswan, 2015), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1) Faktor-faktor yang terkait dengan karyawan

a. Usia

Karyawan dalam kelompok usia yang lebih tinggi lebih puas dari pada karyawan yang lebih muda. Karena pada saat ini mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan mereka sudah mapan dan mereka telah memperoleh hampir semua yang mereka inginkan dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda.

b. Jenis kelamin

Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekspektasi yang lebih rendah daripada laki-laki. Oleh karena itu mereka lebih mudah puas dengan pekerjaannya. Salah satu alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki-laki.

c. Lamanya pengabdian

Karyawan pada tahap awal mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, tetapi ketika mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.

d. Kepribadian

Karyawan yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga, dengan bos atau manajemen merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu.

e. Orang yang bergantung

Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang yang bergantung padanya) lebih puas terhadap pekerjaannya daripada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.

f. Ambisius

Ketika kinerja dan ambisi karyawan tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

g. Kemampuan mental

Jika karyawan memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu, hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

2) Faktor-faktor yang terkait dengan pemberi kerja, organisasi atau perusahaan

a. Gaji

Sejumlah gaji yang diterima haruslah sebanding dengan usaha yang dikeluarkan dalam bekerja.

b. Kesempatan promosi

Jika karyawan tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, maka hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Promosi yang tidak tepat waktu juga bisa menimbulkan ketidakpuasan.

c. Rasa aman

Jika pegawai memiliki rasa aman secara seosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, hal itu akan membawa kepuasan maksimum diantara para karyawan.

d. Pengawas/penyelia

Jika penyelia suportif, fair dan berpengetahuan luas, hal itu akan mendatangkan kepuasan diantara karyawan. Karyawan akan menunjukkan loyalitas, dan ketulusan terhadap penyelia. Sikap karyawan terhadap pekerjaan secara keseluruhan akan berubah jika penyelia baik.

3) Faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri

a. Iklim Kerja

Karyawan mencintai pekerjaannya dan memberi energi maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai. Cahaya, ventilasi, kelembapan, temperature, kebersihan, lokasi, dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.

b. Keterampilan

Pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat diantara para karyawan. Makna, status, dan tanggungjawab dipengaruhi oleh ketrampilan pekerjaan. Semakin banyak karyawan melakukan pekerjaan trampil, maka semakin puas karyawan tersebut.

c. Hubungan dengan rekan kerja

Semakin karyawan terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.

d. Lokasi tempat kerja

Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas media, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi, dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka karyawan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

e. Pekerjaan itu sendiri

Jika pekerjaan dirotasi, karyawan memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan di tempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada hanya melakukan pekerjaan rutin.

5.3 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Spector (dalam Mariati, 2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja secara global dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan. Terdapat 9 aspek yang digunakan Spector yaitu:

1. Gaji : Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.
2. Promosi : Aspek ini mengukur sejauhmana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapat promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil yaitu setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.
3. Supervisi : Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih suka bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas

kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai (*employee centered*), dari pada bekerja dengan atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan (*job centered*).

4. Tunjangan Tambahan : Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.

5. Penghargaan : Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Spector (1997) berpendapat bahwa setiap individu ingin usaha, kerja keras dan pengabdian yang dilakukan pegawai untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan yang semestinya.

6. Prosedur dan Peraturan Kerja : Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja memengaruhi kepuasan kerja seorang individu seperti birokrasi dan beban kerja.

7. Rekan Kerja : Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja misalnya adanya hubungan dengan rekan kerja yang rukundan saling melengkapi.

8. Jenis Pekerjaan : Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Beberapa literatur telah mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain : kesempatan rekreasi dan variasi tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, job

enrichment, kompleksitas kerja dan sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hari nurani.

9. Komunikasi : Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang lancar, karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan segala sesuatu yang terjadi didalam perusahaan.

Aspek-aspek kepuasan kerja menurut Celluci dan De Vries (Finsensia, 2012) yang terdiri dari:

1. Gaji
2. Promosi
3. Rekan kerja
4. Atasan
5. Pekerjaan itu sendiri

Menurut Abdus (2014) kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur dengan beberapa hal berikut ini :

- a. Isi pekerjaan, menampilkan pekerjaan yang aktual sehingga dapat dikontrol dengan baik
- b. Organisasi dan manajemen
- c. Supervisi
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Kondisi pekerjaan
- f. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti mendapatkan bonus/ insentif

Aspek-aspek yang diukur dalam kepuasan kerja pada penelitian ini didasarkan pada teori-teori kepuasan kerja menurut Porter, Locke, Adam, dan Herzberg (dalam Anwar, 2013) yaitu:

a. Kesesuaian

Seseorang akan merasakan kepuasan bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan.

b. Rasa adil

Kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu, dan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

c. Hilangnya perasaan tidak puas

Merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari ketidakpuasan seseorang. Adapun faktor-faktor itu meliputi: gaji, penyelia, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja.

d. *Satisfiers*

Merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber dari kepuasan seseorang meliputi: pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi, dan tanggung jawab.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja adalah kesesuaian, rasa adil, hilangnya perasaan tidak puas dan *satisfiers*. Selain itu gaji, promosi, supervisi, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, perusahaan dan manajemen, dan komunikasi juga merupakan aspek-aspek kepuasan kerja.

5.4 Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2011) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu imbalan, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja dan kondisi kerja. Gilmer (dalam Robbins, 2014) menyatakan

bahwa ada sepuluh dimensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yakni: keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan dan manajemen, gaji, aspek intrinsik dari pekerjaan, supervisi, aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja, dan benefit.

Locke dalam Dunnette (dalam Luthans, 2011) membagi tujuh dimensi kepuasan kerja yang merupakan pengembangan Locke sebelumnya dan mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan, termasuk minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
- b. Pembayaran, termasuk jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya.
- c. Promosi, termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapat promosi.
- d. Pengakuan, termasuk penghargaan terhadap prestasi, kepercayaan atas tugas yang diberikan serta kritik atas tugas yang dikerjakan.
- e. Benefit, termasuk memperoleh pensiun, mendapat kesehatan, adanya cuti tahunan dan adanya pembayaran pada saat liburan.
- f. Kondisi kerja, termasuk jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja.
- g. Supervisi, termasuk gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif.

- h. Rekan kerja, termasuk kompetensi, saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja.
- i. Perusahaan dan manajemen, termasuk kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun *benefit-benefit*.

Dari kesamaan pendapat para ahli yang telah dijelaskan diatas, terlihat ada tujuh dimensi yang sama dipergunakan para ahli tersebut dalam mengungkap dimensi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, supervisi, rekankerja, kondisi kerja, serta perusahaan dan manajemen. Penelitian ini menggunakan tujuh dimensi tersebut dalam mengungkap kepuasan kerja karyawan agar dapat diketahui faktor mana yang lebih dominan diantara tujuh dimensi tersebut.

5.5 Karakteristik Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Rosario (2012) mengungkapkan karyawan yang merasa puas senantiasa akan bekerja lebih optimal dengan penuh kesadaran tanpa paksaan sehingga hasil kerja yang dicapai diharapkan dapat memenuhi standar perusahaan. Sedangkan menurut Robbins (dalam Munandar, 2014) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja/karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka.

Menurut Robbins (dalam Sinambela, 2016), respon didefinisikan sebagai berikut :

- a. *Exit* : perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru meupun meminta berhenti.

b. Suara (*voice*) : dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

c. Kesetiaan (*loyalty*): pasif, tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajernya untuk melakukan hal yang tepat

d. Pengabaian (*neglect*): secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

e. Kesehatan. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri karyawan yang puas ialah percaya terhadap organisasi, memperhatikan kualitas kerja, adanya komitmen organisasi, dan lebih produktif. Sedangkan ciri-ciri ketidakpuasan kerja karyawan dapat dilihat dari *exit*, suara, kesetiaan, pengabaian, dan kesehatan.

5.6 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2015), memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara sebagai berikut.

a. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara instrinsik membosankan,

pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

b. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan konseling individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses dengan secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang di antaranya gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin menentukan strategi organisasi untuk jangka panjang ataupun jangka pendek. Setiap pemimpin harus

bisa berkomunikasi langsung kepada karyawan agar setiap pekerjaan apapun yang diberikan dapat diterima dan dimengerti langsung oleh karyawan yang bersangkutan. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif maka kinerja karyawan akan menyusut (Riza, 2014). Salah satu gaya yang dapat diterapkan dalam memimpin perusahaan adalah gaya kepemimpinan *transformasional*. Gaya kepemimpinan *transformasional* adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan (Nawawi, 2012).

Berdasarkan hasil penelitian Gani (2020) dengan judul Pengaruh Gaya kepemimpinan *transformasional* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai menyatakan bahwa adanya Pengaruh Gaya kepemimpinan *transformasional* secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan dan diperoleh nilai t hitung sebesar 3,017 dengan taraf signifikan hasil sebesar 0,003 tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka, gaya kepemimpinan *transformasional* dalam mengarahkan, membina berpartisipasi, dan mendukung bawahan dalam bekerja mampu meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik dalam mencapai tujuan yaitu memberikan pelayanan, gaya kepemimpinan *transformasional* berperan penting dalam memberikan petunjuk kepada karyawan secara langsung dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Berdasarkan hasil penelitian Arthawan dan Mujiati (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Karyawan pada Lembaga Pengkreditan Desa Kesiman di Denpasar menunjukkan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,409 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, hal ini mengindikasikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan *transformatif* terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis (H1) diterima. Penelitian ini menunjukkan tingginya gaya kepemimpinan *transformatif* dari pemimpinnya memotivasi bawahannya untuk bekerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Begitu juga, semakin rendah atau kurangnya gaya kepemimpinan *transformatif* dari pemimpin maka semakin rendah pula kinerja karyawan dalam bekerja. Bentuk kepemimpinan harus mampu menyesuaikan dengan keperluan perusahaan dan karyawannya.

Hasil penelitian Sanjiwani (2016) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan *Transformatif*, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *transformatif* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan *transformatif* yang dijalankan oleh pimpinan berakibat pada semakin tingginya kinerja pegawai.

Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian terdahulu di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *transformatif* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung pernyataan Hughes, dkk (2012) mengemukakan bahwa pemimpin *transformatif* memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan karyawannya, sehingga

mendorong tergugahnya emosi karyawan serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Setiap karyawan memiliki kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut. Seperti yang dinyatakan oleh Rosario (2012) mengungkapkan karyawan yang merasa puas senantiasa akan bekerja lebih optimal dengan penuh kesadaran tanpa paksaan sehingga hasil kerja yang dicapai diharapkan dapat memenuhi standar perusahaan. Namun sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas maka kinerjanya pun agak menurun.

Berdasarkan hasil penelitian Arthawan dan Mujiati (2017) menunjukkan *standardized coefficient beta* sebesar 0,392 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis dua (H2) diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan tingginya kepuasan kerja yang diperoleh karyawan, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Berdasarkan dari hasil penelitian Adiwantari, dkk (2019) yang berjudul Pengaruh Gaya kepemimpinan *transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menyatakan bahwa Kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dilihat dari hasil analisis data yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja sudah mencapai kategori cukup puas, artinya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai sudah baik sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian

Sanjiwani (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja yakni nilai signifikan kepuasan kerja (X_2) lebih besar dari 0,05 maka H_0 ditolak dan pada nilai t hitung = 5,100 lebih besar dari t tabel = 1,671 maka H_0 ditolak. Kepuasan kerja memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan, terlihat adanya kepuasan kerja dalam diri karyawan akan mampu membangkitkan kinerja karyawan.

Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian terdahulu di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Locke (dalam Robbins, 2014) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Maka jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dimilikinya akan senantiasa bekerja secara maksimal sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat menyebabkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Yunxia et al., 2013). Kinerja karyawan pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu di antaranya gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja.

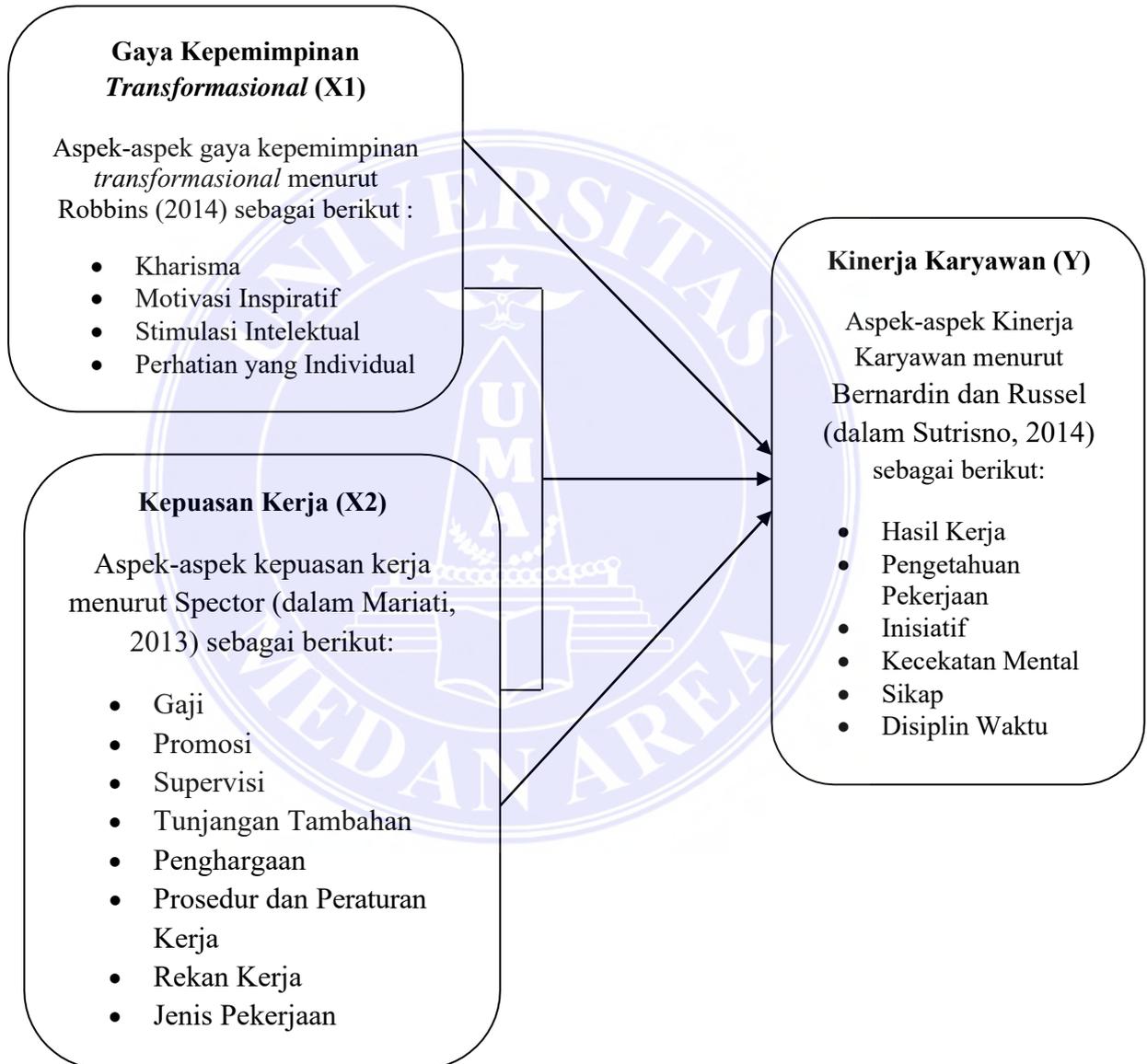
Berdasarkan dari hasil penelitian Adiwantari, dkk (2019) yang berjudul Pengaruh Gaya kepemimpinan *transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap

Kinerja Pegawai menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Jika karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* seorang pemimpin dalam organisasi sesuai maka akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung pula oleh penelitian empirik yang dilakukan oleh Arthawan dan Mujiati (2017), yang menyatakan gaya kepemimpinan *transformasional*, dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil Uji kelayakan model atau uji F bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Menunjukkan nilai F statistik sebesar $20,967 > 3,25$ dengan nilai sig. $0,000 > 0,05$.

Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian terdahulu di atas dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* dalam organisasi belum sesuai dan belum efektif maka akan semakin rendah kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga membuat kinerja karyawan menurun. Tapi sebaliknya, jika karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* seorang pemimpin dalam organisasi sesuai maka akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

8. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas yang telah dijelaskan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat, maka peneliti menampilkan kerangka konseptual sebagai berikut:

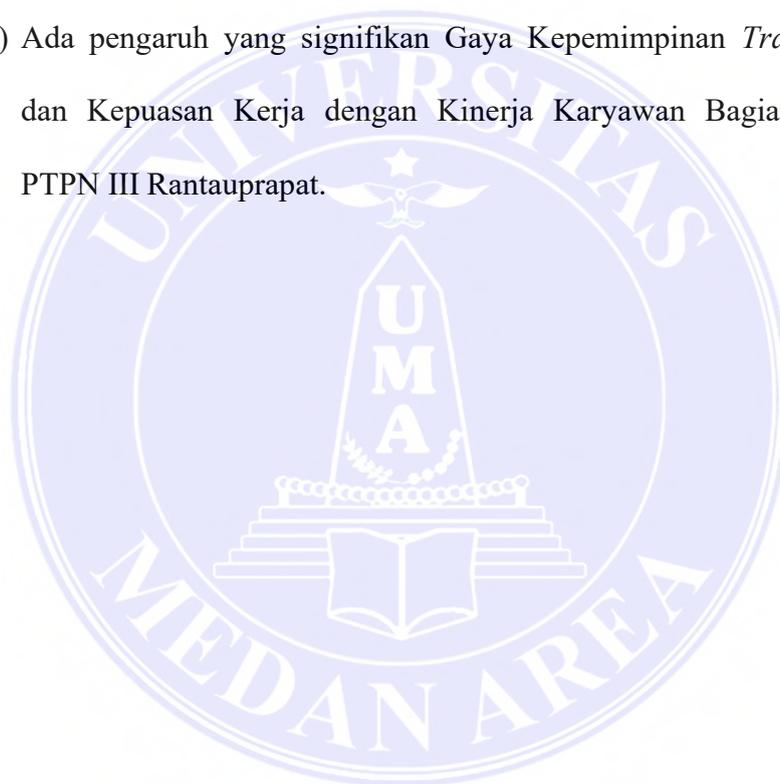


Gambar 1 : Kerangka Konseptual
Sumber : Diolah oleh Peneliti

9. Hipotesis

Berdasarkan uraian teori di atas, maka yang hipotesis diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Ada pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat.
- 2) Ada pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat.
- 3) Ada pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat.



BAB III

METODE PENELITIAN

Pembahasan pada bagian metode penelitian ini akan menguraikan mengenai Desain Penelitian, Lokasi Penelitian, Identifikasi Variabel Penelitian, Definisi Operasional Variabel Penelitian, Populasi Sampel Teknik Pengambilan Sampel, Teknik Pengumpulan Data, Validitas dan Reliabilitas alat ukur serta, Metode Analisis Data.

1. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) tentang perilaku yang diolah dengan metode statistika (Azwar, 2012). Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena.

Desain penelitian ini ialah statistik korelasional. Penelitian korelasional adalah penelitian yang bertujuan menyelidiki hubungan antara satu variabel dengan satu atau lebih variabel lainnya berdasarkan koefisien korelasi (Sugiyono, 2014). Data yang dikumpulkan dalam penelitian korelasional yakni berbentuk data kuantitatif, nanti nya akan diolah dengan rumus-rumus statistik secara manual ataupun dengan menggunakan SPSS. Kemudian, data kuantitatif yang didapat serta diolah dengan rumus statistik maka akan menghasilkan angka-angka yang nantinya akan disertai analisisnya berupa data kualitatif untuk menjelaskan angka-angka tersebut.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PTPN III Rantauprapat. Penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian perkantoran dengan rincian jadwal sebagai berikut:

Tabel 4. Time Schedule Thesis Research

Keterangan	Februari 2021 Minggu ke-				Maret 2021 Minggu ke-				April 2021 Minggu ke-				Mei 2021 Minggu ke-				Juni 2021 Minggu ke-			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
• ACC pengajuan judul penelitian tesis			*																	
• Merancang proposal penelitian tesis				*	*															
• Survey pra-riset ke tempat penelitian					*															
• Bimbingan BAB I-III dengan dosen pembimbing							*	*	*	*										
• Pelaksanaan Seminar Proposal Tesis											*									
• Pelaksanaan riset ke tempat penelitian dan pengolahan data penelitian												*	*	*	*	*				
• Bimbingan BAB I-V dengan dosen pembimbing																	*	*	*	*
	Juli 2021 Minggu ke-				Agustus 2021 Minggu ke-				September 2021 Minggu ke-				Oktober 2021 Minggu ke-				Januari 2022 Minggu ke-			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
• Pengajuan berkas Seminar Hasil Tesis	*																			
• Pelaksanaan Seminar Hasil Tesis									*											
• Pengajuan berkas Sidang Tesis												*								
• Pelaksanaan Sidang Tesis																	*			

3. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel dari penelitian ini adalah:

- Variabel terikat adalah : Kinerja Karyawan (Y)
- Variabel bebas adalah : Gaya Kepemimpinan *Transformatif* (X1)

Kepuasan Kerja (X2)

4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Adapun definisi operasional variabel penelitian:

4.1 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan per-satuan periode waktu sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi/mencapai persyaratan kerja yang ditentukan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab.

4.2 Gaya Kepemimpinan *Transformasional*

Gaya kepemimpinan *transformasional* adalah persepsi yang diterima bawahan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengilhami bawahan agar berbuat lebih dari yang diharapkan, serta terbuka terhadap bawahan dan pada setiap perubahan atau permasalahan yang terjadi di perusahaan.

4.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian secara positif atau negatif yang dimiliki oleh seseorang secara individual mengenai pekerjaannya berdasarkan evaluasi dari pengalaman kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

5. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

5.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2014), populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang

dimiliki oleh subjek atau objek yang diteliti itu. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 105 orang karyawan di bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat.

5.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2014) sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang diambil harus representatif (mewakili). Adapun jumlah sampel yang akan dilibatkan dalam penelitian ini yakni diambil dari seluruh jumlah populasi penelitian sebanyak 105 orang pada bagian perkantoran. Rincian dari sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Realisasi Karyawan Bagian Perkantoran PT Perkebunan Nusantara III Rantauprapat 2020

NO.	URAIAN	TOTAL (ORANG)
1.	Administrasi Kebun/Afdeling	44
2.	Satpam	53
3.	Pelayan Kantor	8
Jumlah		105

Sumber : Data Realisasi Karyawan Bagian Perkantoran 2020

5.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik total sampling menurut Sugiono (2014) adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Alasan mengambil total sampling karena mengingat jumlah populasi sama dengan jumlah sampel.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut Arikunto (2013) adalah mengamati variabel yang akan diteliti dengan metode *interview*, *test*, observasi, kuesioner dan

sebagainya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan terhadap kinerja karyawan dalam bentuk tertulis. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Arikunto (2013) yang menyatakan kuesioner adalah jumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari subjek yang ingin diteliti dalam arti laporan tentang kepribadiaanya atau hal yang ia ketahui. Kuesioner yang dibuat bertujuan untuk memperoleh informasi berkenaan dengan kegiatan penelitian yang sedang dilakukan.

Instrumen penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator/sub indikator variabel. Selanjutnya menyusun butir-butir instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi sangat positif sampai sangat negatif.

Skala yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan *transformasional*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah skala likert dengan empat alternative jawaban yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan jawaban Sangat Tidak Sesuai (STS).

6.1 Skala Kinerja Karyawan

Skala Kinerja Karyawan ini disusun peneliti berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Bernardin & Russel (dalam Sutrisno, 2014) sebagai berikut: Hasil kerja, Pengetahuan pekerjaan, Inisiatif, Kecekatan mental, Sikap, Disiplin waktu.

Tabel 6. Tabel Blue Print Kinerja Karyawan

No.	Aspek- Aspek Kinerja Karyawan	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Jumlah
1.	Hasil Kerja	2, 49 43, 3	48, 46 1, 45	8
2.	Pengetahuan Pekerjaan	26, 40 27, 4	44, 4 5, 37	8
3.	Inisiatif	6, 7 35, 8	38, 42 39, 9	8
4.	Kecekatan Mental	31, 10 12, 11	36, 33 13, 14	8
5.	Sikap	15, 17 16, 30	32, 24 18, 29	8
6.	Disiplin Waktu	28, 22 23, 24	25, 21 19, 20	8
Total		24	24	48

Skala dalam penelitian ini dibuat berdasarkan skala Likert dengan empat pilihan jawaban, berisikan pernyataan-pernyataan positif (*favourable*) dan negatif (*unfavourable*). Suatu skala dikatakan *favourable* apabila aitem-aitem tersebut memuat pernyataan yang bersifat mendukung, sedangkan *unfavourable* memuat pernyataan yang bersifat tidak mendukung. Penilaian yang diberikan kepada masing- masing jawaban subjek pada setiap aitem adalah: untuk aitem *favourable*, jawaban Sangat Sesuai (SS) mendapat nilai 4, Sesuai (S) mendapat nilai 3, Tidak Sesuai (TS) mendapat nilai 2, Sangat Tidak Sesuai (STS) mendapat nilai 1. Untuk aitem *Unfavourable* maka penilaian yang diberikan adalah sebaliknya, jawaban Sangat Sesuai (SS) mendapat nilai 1, Sesuai (S) mendapat nilai 2, Tidak Sesuai (TS) mendapat nilai 3, dan jawaban Sangat Tidak Sesuai (STS) mendapat nilai 4.

6.2 Skala Gaya Kepemimpinan *Transformatif*

Skala gaya kepemimpinan *transformatif* ini disusun peneliti berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2014) aspek-aspek gaya kepemimpinan

transformatif sebagai berikut: Kharisma, Motivasi Inspiratif, Stimulasi Intelektual, Perhatian yang Individual.

Tabel 7. Tabel Blue Print Kepemimpinan *Transformatif*

No.	Aspek-Aspek Kinerja Karyawan	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Jumlah
1.	Kharisma	3, 29, 42 2, 6, 7	1, 4, 46 5, 10, 30	12
2.	Motivasi Inspiratif	8, 9, 31 13, 28, 43	11, 33, 44 12, 32, 41	12
3.	Stimulasi Intelektual	24, 34, 48 18, 27, 36	23, 26, 37 25, 35, 45	12
4.	Perhatian yang Individual	16, 17, 21 14, 22, 40	19, 20, 39 15, 38, 47	12
Total		24	24	48

Skala dalam penelitian ini dibuat berdasarkan skala Likert dengan empat pilihan jawaban, berisikan pernyataan-pernyataan positif (*favourable*) dan negatif (*unfavourable*). Suatu skala dikatakan *favourable* apabila aitem-aitem tersebut memuat pernyataan yang bersifat mendukung, sedangkan *unfavourable* memuat pernyataan yang bersifat tidak mendukung. Penilaian yang diberikan kepada masing-masing jawaban subjek pada setiap aitem adalah: untuk aitem *favourable*, jawaban Sangat Sesuai (SS) mendapat nilai 4, Sesuai (S) mendapat nilai 3, Tidak Sesuai (TS) mendapat nilai 2, Sangat Tidak Sesuai (STS) mendapat nilai 1. Untuk aitem *Unfavourable* maka penilaian yang diberikan adalah sebaliknya, jawaban Sangat Sesuai (SS) mendapat nilai 1, Sesuai (S) mendapat nilai 2, Tidak Sesuai (TS) mendapat nilai 3, dan jawaban Sangat Tidak Sesuai (STS) mendapat nilai 4.

6.3 Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja diadopsi dari jurnal penelitian terdahulu Novil dan Marisal (2016) berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja menurut Spector (dalam Mariati, 2013) sebagai berikut: Gaji, Promosi, Supervisi, Tunjangan Tambahan, Penghargaan, Prosedur dan Peraturan Kerja, Rekan Kerja, Jenis Pekerjaan, Komunikasi.

Tabel 8. Tabel Blue Print Kepuasan Kerja

No.	Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Jumlah
1.	Gaji	1, 28	10, 19	4
2.	Promosi	11, 33	2, 20	4
3.	Supervisi	3, 30	12, 21	4
4.	Tunjangan Tambahan	13, 22	4, 29	4
5.	Penghargaan	5, 23	14, 32	4
6.	Prosedur dan Peraturan Kerja	15, 6	24, 31	4
7.	Rekan kerja	7, 25	16, 34	4
8.	Jenis Pekerjaan	17, 27, 35	8	4
9.	Komunikasi	9	18, 26, 36	4
Total		18	18	36

Skala dalam penelitian ini dibuat berdasarkan skala Likert dengan empat pilihan jawaban, berisikan pernyataan-pernyataan positif (*favourable*) dan negatif (*unfavourable*). Suatu skala dikatakan *favourable* apabila aitem-aitem tersebut memuat pernyataan yang bersifat mendukung, sedangkan *unfavourable* memuat pernyataan yang bersifat tidak mendukung. Penilaian yang diberikan kepada

masing-masing jawaban subjek pada setiap aitem adalah : untuk aitem favourable, jawaban Sangat Sesuai (SS) mendapat nilai 4, Sesuai (S) mendapat nilai 3, Tidak Sesuai (TS) mendapat nilai 2, Sangat Tidak Sesuai (STS) mendapat nilai 1. Untuk aitem Unfavourable maka penilaian yang diberikan adalah sebaliknya, jawaban Sangat Sesuai (SS) mendapat nilai 1, Sesuai (S) mendapat nilai 2, Tidak Sesuai (TS) mendapat nilai 3, dan jawaban Sangat Tidak Sesuai (STS) mendapat nilai 4.

7. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

7.1 Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2010). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini, maka digunakan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh Karl Pearson, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy}	= Koefisien korelasi antara ubahan x dan ubahan y
$\sum X$	= Jumlah skor distribusi x
$\sum Y$	= Jumlah skor distribusi y
$(\sum X)^2$	= Jumlah skor kuadrat distribusi x
$(\sum Y)^2$	= Jumlah skor kuadrat distribusi y

7.2 Reliabilitas

Priyatno (2016) berpendapat bahwa uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Metode uji reliabilitas yang sering digunakan adalah *Cronbach's Alpha*.

Menurut Sekaran (dalam Priyatno 2016), uji reliabilitas dilakukan terhadap pernyataan yang dinyatakan valid pada uji validitas. Kriteria penentuan reliabilitas adalah sebagai berikut:

Jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ maka item tersebut reliabel

Jika nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,7$ maka item tersebut tidak reliabel.

8. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan digunakan analisis regresi berganda. Analisis regresi linier berganda adalah alat untuk mengetahui hubungan secara linier pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat, untuk membuktikan ada tidaknya hubungan fungsional atau hubungan kausal antara dua atau lebih variabel bebas (Sugiyono, 2014). Penggunaan analisis regresi berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam mempengaruhi variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

Dalam analisis regresi berganda terdapat Uji t bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh parsial (sendiri) yang diberikan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) kriteria penentuannya jika nilai $Sig < 0,05$ atau $t_{hitung} > t_{table}$ maka terdapat pengaruh variabel X terhadap Y sebaliknya jika

nilai Sig > 0,05 atau t hitung < t Tabel maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap Y.

Berikutnya selain Uji t terdapat Uji F yang bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh simultan (bersama-sama) yang diberikan variabel bebas X1 dan X2 terhadap variabel terikat Y. Selanjutnya untuk mengetahui besar persen pengaruh yang diberikan variabel X secara simultan terhadap variabel Y adalah dengan melihat koefisien determinasi pada table *Model Summary R Square*.

Rumus regresi berganda menurut Sugiyono (2014) adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Kepemimpinan *Transformatif*

X2 = Kepuasan Kerja

b₀ = besarnya nilai Y jika X1 dan X2 = 0

b₁ = besarnya pengaruh X1 terhadap Y dengan asumsi X2 tetap

b₂ = besarnya pengaruh X2 terhadap Y dengan asumsi X1 tetap

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian yaitu :

- a. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini uji normalitas akan dilakukan dengan menggunakan *One Sampling Kolmogorov-Smirnov Test* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi atau $p > 0,05$ (Priyatno,2016)

- b. Uji Linieritas yaitu untuk mengetahui apakah dua variabel secara signifikan mempunyai hubungan yang linier atau tidak. Untuk uji linieritas pada SPSS digunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan reliabel bila nilai signifikansi pada *Linearity* $< 0,05$.



BAB V PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan yang positif Gaya Kepemimpinan *Transformatif* terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan bagian perkantoran PTPN III Kebun Rantauprapat, dilihat dari nilai t hitung variabel Gaya Kepemimpinan *Transformatif* sebesar $4,799 > t$ tabel $1,984$ dan nilai Sig $0,000 < 0,05$ dengan koefisien korelasi sebesar $0,558$ dan sumbangan efektif sebesar 19% . Hal ini menggambarkan pimpinan kurang memotivasi dengan inspiratif dan kurang memotivasi karyawan secara intelektual dikarenakan karyawan berpersepsi pimpinan tidak mampu mendorong karyawan untuk memecahkan permasalahan dengan cara-cara yang baru serta kurang mampu untuk memacu karyawan agar mencapai tujuan dari perusahaan secara jangka panjang dengan optimis, sehingga karyawan kurang berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya dan merasa kurang memahami tugas-tugas yang diberikan pimpinan.
2. Ada pengaruh signifikan yang positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian perkantoran PTPN III Kebun Rantauprapat, dilihat dari nilai t hitung variabel Kepuasan Kerja yaitu sebesar $7,709 > t$ tabel $1,984$ dan nilai Sig $0,001 < 0,05$ dengan koefisien korelasi sebesar $0,683$ dan sumbangan efektif sebesar $37,4\%$. Kepuasan kerja yang terlihat kurang baik yakni terkait dengan promosi jabatan dan fasilitas serta sarana

lingkungan kerja yang masih kurang memadai meskipun terlihat pada tabel hasil kepuasan kerja karyawan 2019 yang tercantum pada halaman 7 di Bab I, nilai kepuasan kerja karyawan masih di atas nilai standart *Key Performance Indicator* dari perusahaan yakni 85% namun dianggap terjadi penurunan nilai kepuasan kerja karyawan dari tahun sebelumnya. Hal tersebut dapat menggambarkan dari sikap karyawan yang cenderung bermalasan sehingga hasil kerja menjadi berantakan dan tidak maksimal.

3. Ada pengaruh signifikan yang positif Gaya kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian perkantoran PTPN III Kebun Rantauprapat, dilihat dari nilai F hitung sebesar $66,235 > F$ tabel $19,487$ dan nilai signifikansinya sebesar $0,000$ dengan nilai $p < 0,05$, artinya bahwa variabel Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Nilai koefisien determinan (R^2) = $0,565$ dengan $p = 0,000 < 0,050$. Maka, Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar $56,5\%$ dan masih terdapat $43,5\%$ dari faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan lebih besar dibandingkan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan *transformasional* maupun kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan *transformasional* harus diikuti dengan kepuasan kerja yang

tinggi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja sama pentingnya dengan gaya kepemimpinan *transformasional* untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian perkantoran di PTPN III Kebun Rantauprapat.

Berdasarkan penelitian ini, maka hipotesis mayor dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dinyatakan diterima. Hasil lain diperoleh dari penelitian ini, yakni diketahui bahwa subjek penelitian ini yaitu karyawan bagian perkantoran PTPN III Kebun Rantauprapat memiliki Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dalam kategori sedang cenderung tinggi, Kepuasan Kerja dalam kategori tinggi, dan Kinerja Karyawan tergolong tinggi.

2. Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini dapat diberikan beberapa saran, antara lain:

1. Saran kepada pimpinan perusahaan

Kepada pimpinan PTPN III Rantauprapat diharapkan agar lebih mengoptimalkan gaya kepemimpinan *transformasional* yang sudah diterapkan agar lebih menginspirasi para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas di kantor.

2. Saran kepada perusahaan

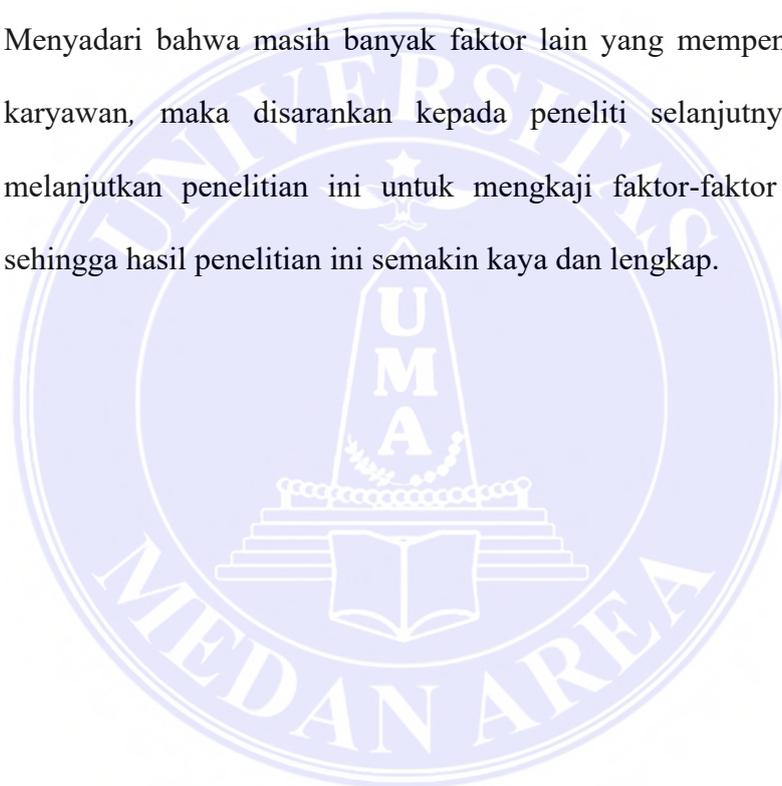
Kepada pimpinan PTPN III diharapkan agar lebih memperhatikan kepuasan karyawan yang dinilai masih kurang agar tercapainya kinerja karyawan yang lebih baik dari sebelumnya.

3. Saran kepada subjek penelitian

Kepada karyawan bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat diharapkan untuk lebih memperhatikan setiap detail dari tugas yang diberikan, agar mampu menyelesaikan pekerjaannya tanpa bergantung pada atasan saja sehingga tidak ada pekerjaan yang tertunda yang menggambarkan kinerja karyawan di perusahaan menurun.

4. Saran kepada peneliti berikutnya

Menyadari bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini untuk mengkaji faktor-faktor lain tersebut, sehingga hasil penelitian ini semakin kaya dan lengkap.



DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G., (2013). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Belmont, CA: Thomson Learning, Inc.
- Anoraga. 2014. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi Revisi VI*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2013. *Psikologi Industri*. Edisi ke-4. Yogyakarta : Liberty.
- Azwar, Saifuddin. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga
- Gibson, James, L; John. M. Ivancevich dan J.H. Donnelly. 2013. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan. Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu SP. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan keempatbelas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hughes, R.L., R.C Ginnett., G.J. Curphy. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman. Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Kaswan. 2017. *Psikologi Industri & Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. 2014. *Perilaku Organisasi – Organizational Behaviour. Edisi 9, Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Manulang, M. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marliani, Rosleny. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Mathis, R.L dan Jackson. 2011. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. 2012. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Olson, M.H & Hergenhahn, B.R.(2009). *An Introduction to Theories Of Learning(8thEd.)*. New Jersey : Pearson Education.
- Priyatno, D. 2016. *SPSS Handbook*. Yogyakarta: Mediakom
- Robbins, S.P. dan Judge, T. A. 2014. *Perilaku Organisasi – Organizational Behaviour. Buku 1, Edisi 12*. Jakarta : Salemba Empat.
- Saleh, Adnan Achiruddin. 2018. *Pengantar Psikologi*. Makassar: Aksara Timur.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Shah, Ishak Mad. 2002. *Pengenalan Psikologi Industri dan Organisasi*. Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Siagian, Sondang. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BTSTIEYKPN
- Simanjuntak, P. J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Silverthorn DU. 2015. *Human Physiology. An integrated approach*. Edisi 3. San Francisco: Prentice-Hall Inc.
- Sopiah . (2011) . *Perilaku Organisasioal* . Yogyakarta : C.V ANDI OFSET.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam.
- Thoha Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Umar, H. 2011. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wijayanti, A. 2011. *Perlindungan Hukum bagi Buruh Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Yunxia Zhu, Pieter Nel, Ravi Bhat. 2013. *Cross Cultural Study of Communication Strategies for Building Business Relationships*.

Sumber Lain :

- Adiwantari, Sartika Ayu, dkk. 2019. Pengaruh Gaya Gaya kepemimpinan *transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Singaraja Bisma : Jurnal Manajemen, Vol.5, No.2, P-ISSN:2476-8782. Universitas Pendidikan Ganesha.*
- Anita,Y., dan Desi, YM. 2014. Pengaruh Modal Psikologis dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Workplace Well Being*. *TAZKIYA: Journal of Psychology. Vol. 2 No. 2 Oktober. UIN Syarif Hidayatullah.*
- Anwar, Y. 2016. Pengaruh Kepemimpinan *Transformasional*, Kompetensi, Kompensasi dan Komitmen terhadap Budaya Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Dosen. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen, 4(2), 104-115.*
- Anwar dan Santosa, Budi. 2013. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Trust in Leader Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah dan Pendidikan Tinggi Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Jember). *Jurnal: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.*
- Arthawan, Kadek Juli, dan Ni Wayan Mujiati. 2017. Pengaruh Gaya Kepeimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. *Jurnal Manajemen Vol. 6, No. 3 (hlm. 1221-1246). Universitas Udayana.*
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. 2011. The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96(6), 1140–1160.*
- Finsensia, Maria, dkk. 2012 Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Polisi di Kepolisian Resor (POLRES) Ende. *Vol 5(2).*
- Gani, Ackhriansyah. A. 2020. Pengaruh Gaya Gaya kepemimpinan *transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol 1, No.2, April 2020, PP 12-22. P-ISSN: 2685 - 5828. Univeristas Muslim Indonesia.*
- Handoko, A., & Djastuti, I. 2015. Pengaruh Gaya kepemimpinan *transformasional* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.

Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang) (*Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis*).

- Hakim, Lukman, dkk. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan *Transformasional*, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN X (Persero) Kebun Kertosari Jember. *Jurnal Manajemen Universitas Jember (UNEJ)*
- Humphrey, Amber. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*. 15(1): pp: 247-268.
- Imran, R., & Anis-ul-Haque, M. 2011. Mediating Effect of Organizational Climate Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2): 183-199.
- Mariati. 2013. Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja. Tesis. Yogyakarta: *Universitas Atmajaya Yogyakarta*.
- Modiani. 2012. Pengaruh Gaya kepemimpinan *transformasional* Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UPJ Semarang. *Universitas Semarang*
- Munandar, M. R. 2014. Pengaruh Keselamatan, Kesehatan Kerja (K3) Dan Insentif Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pekerja Bagian Produksi PT. Sekawan Karyatama Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1).
- Ramadhani, Nur Anissa dan Khoirunnisa, Riza Noviana. 2018. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Polisi Wanita. *Volume 05. Nomor 02. Character: Jurnal Psikologi*
- Riza Ariesta, Mudji Rahardjo. 2014. Analisis Pengaruh Gaya Gaya kepemimpinan *transformasional* dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Volume 04, Nomor 4, Tahun 2014, Halaman 1-7*
- Rosario Gil-Galvan. 2012. Study on the job satisfaction of graduates and received training in the university. *Journal Social and Behavioral Sciences*. 2 (8): h: 526-529.
- Rorimpandey, L. 2013. Gaya kepemimpinan *transformasional*, transaksional, situasional, pelayanan dan autentik terhadap kinerja pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).

- Sanjiwani, Amerthadi dan I wayan Suana. 2016. Pengaruh Kepemimpinan *Transformasional*, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali. *Jurnal Manajemen Unud*. 5(2): h: 11331-1159.
- Shadraconis, S. 2013. Organizational Leadership in Time of Uncertainty: Is *Transformasional* Leadership the Answer? *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2(1), 1-15
- Sakiman. 2019. Peran Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak Non-PNS Kabupaten Kulon Progo. *Jurnal Psikologi Terapan dan Pendidikan Universitas Ahmad Dahlan Vol. 1, No. 1, Mei 2019, pp. 30-44 ISSN: 2715-2456*
- Setiawan, Kiki Cahaya. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Bagian Operasi Pt. Pusri Palembang. *PSIKIS-Jurnal Psikologi Islami Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang Vol. 1 No. 2 (2015) 43-53 ISSN: 2502-728X*
- Tentama, F. 2015. Peran kepuasan kerja terhadap kinerja pada guru pegawai negeri sipil (PNS) di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 1-8.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang *Ketentuan Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja* dalam pasal 1
- Wibowo, B. K. 2015. Peranan Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Penarikan (Rekrutmen) di Era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). *Jurnal STIE Semarang*, 7(3), 131858.
- Yuniarti, Anita dan DY Muchtar. 2019. Pengaruh Modal Psikologis dan Persepsi Gaya Gaya kepemimpinan *transformasional* terhadap Workplace Well Being. *TAZKIYA: Journal of Psychology*



MAGISTER PSIKOLOGI UNIVERSITAS MEDAN AREA

Nama (Inisial) :

Usia :

Petunjuk Pengisian

Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan, pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban disebelah kanan. Tidak ada jawaban yang **BENAR** atau **SALAH**. Karena itu pilihlah sesuai dengan pendapat Anda sendiri. Bacalah terlebih dahulu dan jawablah semua tanpa menyisakan satupun.

Adapun alternatif pilihan jawaban adalah :

SS : Apabila pernyataan **sangat sesuai** dengan diri anda.

S : Apabila pernyataan **sesuai** dengan diri anda.

TS : Apabila pernyataan **tidak sesuai** dengan diri anda.

STS : Apabila pernyataan **sangat tidak sesuai** dengan anda.

“SELAMAT MENGERJAKAN”

ANGKET KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan memberikan ide yang monoton.				
2.	Pimpinan mendorong saya untuk lebih kreatif.				
3.	Mampu memberikan inovasi atas ide-ide saya sebelumnya				
4.	Pimpinan membiarkan saya dalam penyelesaian masalah.				
5.	Saya tidak nyaman dengan pimpinan saya.				
6.	Saya senang bila bekerjasama dengan pimpinan saya				
7.	Saya merasa nyaman ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan.				
8.	Mengungkapkan tujuan-tujuan penting kami dengan cara yang sederhana				
9.	Pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas.				
10.	Pimpinan tidak bisa diajak untuk berdiskusi dalam setiap permasalahan.				
11.	Pimpinan berkomunikasi dengan cara yang sulit saya pahami.				
12.	Pimpinan tidak memberikan semangat dalam pekerjaan saya				
13.	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.				
14.	Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya.				
15.	Pimpinan tidak ingin terlibat dalam pekerjaan saya.				
16.	Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami.				
17.	Memberikan perhatian secara pribadi kepada masing-masing karyawan.				
18.	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.				
19.	Pimpinan tidak memberikan penghargaan dari hasil kerja saya				
20.	Pimpinan mengabaikan karyawan yang bekerja kurang maksimal.				

21.	Memberikan apresiasi jika saya melakukan pekerjaan dengan baik				
22.	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.				
23.	Pimpinan hanya menggunakan ide nya sendiri dalam bekerja.				
24.	Pemimpin merubah cara pandang saya dalam menghadapi tekanan pekerjaan.				
25.	Pemimpin tidak berusaha mendorong saya untuk semakin inovatif.				
26.	Pimpinan tidak berkontribusi dalam penyelesaian masalah pekerjaan saya.				
27.	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.				
28.	Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai.				
29.	Pimpinan saya mampu diandalkan dalam segala situasi kerja				
30.	Pimpinan menolak ide-ide yang saya sampaikan.				
31.	Pimpinan menggunakan kata yang mudah saya pahami dalam menyampaikan visi-misi perusahaan.				
32.	Pimpinan tidak memberikan solusi terhadap permasalahan saya.				
33.	Pimpinan sulit dalam menyampaikan tujuan-tujuan yang penting.				
34.	Pimpinan mendorong saya menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan saya.				
35.	Pimpinan tidak mengarahkan saya dalam memberikan pekerjaan.				
36.	Pemimpin saya bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya.				
37.	Pimpinan menghambat kreativitas saya dalam menyelesaikan pekerjaan.				
38.	Pimpinan tidak memberikan umpan balik terhadap tugas yang telah diselesaikan oleh bawahan.				
39.	Pemimpin menghindari untuk campur tangan ketika saya gagal dalam mencapai tujuan.				

40.	Mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya				
41.	Pimpinan meragukan kemampuan saya dalam mencapai tujuan perusahaan.				
42.	Pimpinan berantusias dalam menyampaikan tujuan perusahaan yang harus dicapai.				
43.	Memberikan inspirasi tentang cara-cara dalam melihat permasalahan yang sangat sulit bagi saya.				
44.	Saya bingung saat pimpinan menyampaikan visi-misi perusahaan.				
45.	Pemimpin kurang menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan.				
46.	Pimpinan bersikap apatis terhadap tujuan perusahaan.				
47.	Pimpinan tidak memberikan kesempatan untuk berdiskusi secara dua arah.				
48.	Pemimpin mendorong saya untuk berinovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.				

ANGKET KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa mendapat gaji yang adil untuk pekerjaan yang saya lakukan.				
2.	Sangat kecil kemungkinan promosi (naik jabatan) untuk saya di tempat kerja.				
3.	Penyelia (atasan) saya memiliki kemampuan dalam mengerjakan pekerjaannya.				
4.	Saya merasa tidak puas dengan tunjangan-tunjangan yang saya terima selama ini.				
5.	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik saya menerima pengakuan yang seharusnya saya terima.				
6.	Banyak peraturan dan prosedur di tempat kerja yang membuat bekerja dengan baik.				
7.	Saya menyukai orang-orang yang bekerja bersama saya.				
8.	Saya kadang-kadang merasa pekerjaan saya tidak berarti.				
9.	Saya dapat berkomunikasi dengan orang-orang di tempat kerja ini dengan baik.				
10.	Kenaikan gaji saya terlalu sedikit dan jarak waktunya jauh.				
11.	Di tempat kerja ini, pegawai yang bekerja dengan baik memiliki kesempatan yang baik untuk dipromosikan (naik jabatan).				
12.	Atasan saya berlaku tidak adil pada saya.				
13.	Tunjangan-tunjangan yang saya terima dari tempat kerja saya rasakan sudah baik.				
14.	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan tidak dihargai.				
15.	Usaha saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik kadang-kadang tidak terhalang oleh peraturan				

	tempat kerja.				
16.	Saya merasa harus bekerja lebih keras karena orang yang bekerja bersama saya tidak kompeten.				
17.	Saya suka melakukan sesuatu pada saat saya melakukan pekerjaan.				
18.	Tujuan dari organisasi ini tidak jelas bagi saya.				
19.	Saya merasa tidak dihargai oleh organisasi ketika saya berfikir tentang gaji yang saya terima.				
20.	Orang-orang dapat lebih maju secepat mana mereka telah lakukan di tempat lain.				
21.	Penyelia (atasan) saya menunjukkan perhatian yang kecil terhadap persoalan yang kurang penting.				
22.	Kelebihan-kelebihan yang kami terima cukup memadai.				
23.	Terdapat hadiah atau penghargaan terhadap orang-orang yang bekerja di sini (tempat kerja).				
24.	Saya memiliki beban kerja yang berat.				
25.	Rekan kerja saya menyenangkan.				
26.	Saya sering merasa bahwa saya tidak tahu apa yang terjadi dalam organisasi ini.				
27.	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan saya.				
28.	Saya merasa puas dengan kesempatan yang saya peroleh untuk kenaikan gaji.				
29.	Beberapa bonus tidak kami miliki di tempat kerja ini.				
30.	Saya menyukai penyelia (atasan) saya.				
31.	Kertas kerja saya terlalu banyak.				
32.	Saya tidak merasa usaha yang saya lakukan mendapat penghargaan atau dihargai sebagaimana mestinya.				
33.	Saya merasa puas dengan kesempatan promosi yang saya terima.				
34.	Terdapat banyak perselisihan dan hambatan dalam				

	pekerjaan.				
35.	Pekerjaan saya menyenangkan.				
36.	Tugas tidak dijelaskan secara lengkap.				



ANGKET KINERJA KARYAWAN

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya belum bisa memenuhi standar kerja yang ditentukan.				
2.	Saya selalu optimis dalam setiap peningkatan karir yang diberikan kepada saya.				
3.	Saya cepat tanggap terhadap tugas baru yang diberikan.				
4.	Saya memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah.				
5.	Saya mengalami kesulitan untuk memberikan gagasan dalam pekerjaan saya.				
6.	Rekan kerja saya mendapat tugas yang sama dengan saya.				
7.	Saya senang bila dapat menyelesaikan tugas bersama dengan rekan kerja.				
8.	Saya suka memberikan kontribusi dalam setiap keadaan.				
9.	Saya merasa kontribusi yang saya berikan kurang penting dalam pekerjaan.				
10.	Saya merasa tugas yang diberikan mudah bagi saya.				
11.	Saya senang dengan pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan saya				
12.	Saya paham setiap detail pekerjaan yang diberikan.				
13.	Saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.				
14.	Pekerjaan saya tidak sesuai dengan keterampilan yang saya miliki.				
15.	Saya adalah orang yang bertanggung jawab.				
16.	Saya selalu mengutamakan pekerjaan daripada hal yang lain.				
17.	Saya selalu menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat pada waktunya.				
18.	Saya sering menunda pekerjaan yang diberikan kepada saya				
19.	Rekan kerja saya tidak mau membangun hubungan kerja yang baik dengan saya				
20.	Saya menolak ketika diajak bekerja sama				

	dengan rekan kerja.				
21.	Saya berkomunikasi seadanya dengan rekan kerja				
22.	Saya senang berkomunikasi tentang pekerjaan.				
23.	Saya merasa punya hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.				
24.	Saya sering menawarkan bantuan kepada rekan kerja saya.				
25.	Saya memilih-milih teman untuk menjalin komunikasi tentang pekerjaan.				
26.	Saya akan mencari solusi yang baru dalam memecahkan masalah yang saya hadapi				
27.	Saya berusaha mencari ide-ide kreatif untuk pekerjaan saya tanpa keluar dari ketentuan yang berlaku.				
28.	Saya mudah dalam berkomunikasi dengan rekan kerja.				
29.	Setiap tanggung jawab yang diberikan, saya tidak mau bertanggung jawab atas pekerjaan saya sendiri.				
30.	Saya berani bertanggung jawab dalam mengambil resiko atas apa yang saya kerjakan				
31.	Bila saya kesulitan memahami pekerjaan, rekan kerja akan membantu.				
32.	Saya terkadang merasa malas untuk mengerjakan suatu pekerjaan				
33.	Saya sulit memahami pekerjaan yang diberikan.				
34.	Saya cenderung menyelesaikan dengan tanggung-tanggung atau kurang maksimal.				
35.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini.				
36.	Saya tidak peduli dengan kondisi teman yang mengalami kesulitan menyelesaikan tugas				
37.	Saya akan memperbaiki kesalahan apabila sudah diberi teguran.				
38.	Saya senang jika mendapat tugas yang lebih				

	muda dari rekan-rekan saya.				
39.	Saya berkeinginan untuk bekerja di perusahaan lain.				
40.	Saya akan memberikan gagasan yang baru dalam pekerjaan saya.				
41.	Saya selalu mengikuti aturan tanpa memikirkan gagasan yang baru.				
42.	Saya sering menolak teman yang meminta bantuan saya.				
43.	Saya mampu memenuhi standar kerja yang ditentukan.				
44.	Saya kesulitan dalam mencari solusi yang baru dalam memecahkan masalah.				
45.	Saya kurang peduli ketika ada tugas baru yang diberikan.				
46.	Saya tidak tertarik dalam hal peningkatan karir.				
47.	Saya mendapat pelatihan untuk menunjang karir saya.				
48.	Saya merasa tidak mendapatkan kesempatan dalam peningkatan karir saya.				



Reliability

Scale: KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Case Processing Summary

	N	%
Valid	105	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	105	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	48

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
aitem_1	2,41	1,269	105
aitem_2	2,43	1,262	105
aitem_3	2,50	1,030	105
aitem_4	2,90	,876	105
aitem_5	2,28	1,148	105
aitem_6	2,67	,947	105
aitem_7	2,15	1,191	105
aitem_8	2,85	,918	105
aitem_9	2,24	1,052	105
aitem_10	3,17	1,014	105
aitem_11	2,43	1,262	105

aitem_12	2,42	1,262	105
aitem_13	1,94	,998	105
aitem_14	2,44	,831	105
aitem_15	2,41	1,141	105
aitem_16	2,15	,690	105
aitem_17	2,66	1,125	105
aitem_18	2,14	1,164	105
aitem_19	2,40	1,165	105
aitem_20	2,80	,765	105
aitem_21	2,25	1,054	105
aitem_22	2,60	1,356	105
aitem_23	2,81	1,093	105
aitem_24	1,98	,940	105
aitem_25	2,75	1,063	105
aitem_26	2,48	1,110	105
aitem_27	2,05	,881	105
aitem_28	2,50	1,093	105
aitem_29	2,50	1,030	105
aitem_30	2,50	,786	105
aitem_31	2,80	,801	105
aitem_32	2,53	1,161	105
aitem_33	2,52	1,169	105
aitem_34	2,92	,978	105
aitem_35	2,34	1,167	105
aitem_36	2,54	,941	105
aitem_37	2,90	,803	105
aitem_38	2,53	,941	105
aitem_39	2,90	,803	105
aitem_40	2,77	1,049	105
aitem_41	2,50	,786	105

aitem_42	2,80	,801	105
aitem_43	2,53	1,161	105
aitem_44	2,52	1,169	105
aitem_45	2,92	,978	105
aitem_46	2,34	1,167	105
aitem_47	2,54	,941	105
aitem_48	2,90	,803	105

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem_1	119,21	398,360	,701	,894
aitem_2	119,19	438,886	-,095	,905
aitem_3	119,12	416,283	,431	,898
aitem_4	118,72	410,067	,694	,895
aitem_5	119,34	421,247	,374	,900
aitem_6	118,95	422,565	,308	,899
aitem_7	119,47	419,694	,394	,900
aitem_8	118,77	421,640	,345	,899
aitem_9	119,38	431,969	,055	,902
aitem_10	118,45	410,423	,585	,896
aitem_11	119,19	398,906	,694	,894
aitem_12	119,20	398,623	,700	,894
aitem_13	119,68	417,183	,424	,898
aitem_14	119,18	456,669	-,616	,908
aitem_15	119,21	406,860	,593	,896
aitem_16	119,47	420,213	,522	,898
aitem_17	118,96	428,691	,118	,902
aitem_18	119,48	418,002	,339	,899
aitem_19	119,22	402,827	,669	,894

aitem_20	118,82	433,207	,353	,902
aitem_21	119,37	418,563	,366	,899
aitem_22	119,02	405,634	,513	,897
aitem_23	118,81	425,848	,187	,901
aitem_24	119,64	421,522	,338	,899
aitem_25	118,87	422,097	,380	,900
aitem_26	119,14	405,681	,638	,895
aitem_27	119,57	415,324	,539	,897
aitem_28	119,12	410,783	,530	,896
aitem_29	119,12	434,283	,003	,903
aitem_30	119,12	419,936	,463	,898
aitem_31	118,82	414,073	,636	,896
aitem_32	119,09	415,752	,388	,898
aitem_33	119,10	423,260	,225	,901
aitem_34	118,70	411,752	,574	,896
aitem_35	119,28	411,471	,478	,897
aitem_36	119,08	422,244	,319	,899
aitem_37	118,71	420,264	,442	,898
aitem_38	119,09	424,425	,262	,900
aitem_39	118,71	426,571	,249	,900
aitem_40	118,85	422,573	,273	,900
aitem_41	119,12	419,936	,463	,898
aitem_42	118,82	414,073	,636	,896
aitem_43	119,09	415,752	,388	,898
aitem_44	119,10	423,260	,225	,901
aitem_45	118,70	411,752	,574	,896
aitem_46	119,28	411,471	,478	,897
aitem_47	119,08	422,244	,319	,899
aitem_48	118,71	420,264	,442	,898

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
121,62	435,469	20,868	48

Reliability**Scale: KEPUASAN KERJA****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	105	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	36

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
aitem_1	3,10	,728	105

aitem_2	3,34	,795	105
aitem_3	3,33	,768	105
aitem_4	2,99	,956	105
aitem_5	3,35	,784	105
aitem_6	3,21	,703	105
aitem_7	3,01	,935	105
aitem_8	3,26	,785	105
aitem_9	3,36	,735	105
aitem_10	3,22	,796	105
aitem_11	3,12	,863	105
aitem_12	3,34	1,017	105
aitem_13	3,25	,718	105
aitem_14	3,17	,925	105
aitem_15	3,32	,778	105
aitem_16	3,10	,956	105
aitem_17	3,11	,858	105
aitem_18	3,28	,849	105
aitem_19	2,96	,771	105
aitem_20	2,96	,843	105
aitem_21	2,98	,784	105
aitem_22	2,92	,817	105
aitem_23	3,08	,756	105
aitem_24	2,91	,798	105
aitem_25	3,22	,832	105
aitem_26	2,97	,790	105
aitem_27	2,90	,803	105
aitem_28	3,30	,774	105
aitem_29	3,12	1,007	105
aitem_30	3,43	,732	105
aitem_31	2,90	1,046	105

aitem_32	3,10	,827	105
aitem_33	2,87	,878	105
aitem_34	3,05	1,004	105
aitem_35	3,30	,733	105
aitem_36	3,03	,802	105

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem_1	109,77	205,178	,601	,906
aitem_2	109,52	204,002	,599	,905
aitem_3	109,53	206,040	,526	,906
aitem_4	109,88	202,013	,563	,906
aitem_5	109,51	207,329	,456	,907
aitem_6	109,66	211,997	,380	,909
aitem_7	109,86	201,720	,589	,905
aitem_8	109,61	205,913	,520	,906
aitem_9	109,50	212,060	,263	,910
aitem_10	109,65	202,057	,686	,904
aitem_11	109,74	209,731	,310	,909
aitem_12	109,52	202,079	,523	,906
aitem_13	109,62	206,392	,549	,906
aitem_14	109,70	202,272	,574	,905
aitem_15	109,54	209,501	,361	,909
aitem_16	109,77	203,582	,504	,907
aitem_17	109,75	206,246	,456	,907
aitem_18	109,59	204,956	,516	,906
aitem_19	109,90	208,491	,411	,908
aitem_20	109,90	214,875	,107	,912
aitem_21	109,89	209,775	,345	,909

aitem_22	109,94	208,516	,384	,908
aitem_23	109,79	214,552	,140	,911
aitem_24	109,95	206,700	,475	,907
aitem_25	109,65	209,923	,316	,909
aitem_26	109,90	209,037	,375	,908
aitem_27	109,96	209,402	,352	,909
aitem_28	109,56	210,749	,307	,909
aitem_29	109,74	199,366	,628	,905
aitem_30	109,44	213,325	,204	,910
aitem_31	109,97	198,066	,648	,904
aitem_32	109,77	204,024	,573	,906
aitem_33	110,00	207,500	,394	,908
aitem_34	109,82	198,861	,649	,904
aitem_35	109,57	207,805	,468	,907
aitem_36	109,84	211,060	,380	,910

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
112,87	218,232	14,773	36

Reliability

Scale: KINERJA KARYAWAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	105	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	48

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
aitem_1	3,03	,802	105
aitem_2	3,34	,795	105
aitem_3	3,34	,757	105
aitem_4	2,98	,961	105
aitem_5	3,31	,824	105
aitem_6	3,21	,703	105
aitem_7	3,04	,919	105
aitem_8	3,24	,791	105
aitem_9	3,42	,662	105
aitem_10	3,19	,822	105
aitem_11	3,11	,870	105
aitem_12	3,35	1,000	105
aitem_13	3,25	,690	105
aitem_14	3,21	,895	105

aitem_15	3,32	,778	105
aitem_16	3,14	,914	105
aitem_17	3,10	,872	105
aitem_18	3,30	,820	105
aitem_19	2,94	,795	105
aitem_20	2,94	,842	105
aitem_21	3,00	,760	105
aitem_22	2,89	,847	105
aitem_23	3,08	,781	105
aitem_24	2,88	,817	105
aitem_25	3,24	,827	105
aitem_26	2,93	,835	105
aitem_27	2,90	,815	105
aitem_28	3,30	,774	105
aitem_29	3,13	1,001	105
aitem_30	3,43	,732	105
aitem_31	2,90	1,046	105
aitem_32	3,10	,820	105
aitem_33	2,88	,874	105
aitem_34	3,05	1,004	105
aitem_35	3,30	,733	105
aitem_36	3,10	,720	105
aitem_37	3,21	,567	105
aitem_38	3,24	,925	105
aitem_39	2,97	,860	105
aitem_40	3,34	,864	105
aitem_41	3,11	,824	105
aitem_42	3,33	1,006	105
aitem_43	3,25	,690	105
aitem_44	3,22	,888	105

aitem_45	3,30	,810	105
aitem_46	3,14	,914	105
aitem_47	3,10	,894	105
aitem_48	3,28	,826	105

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem_1	148,34	344,170	,231	,924
aitem_2	148,03	334,720	,562	,921
aitem_3	148,03	336,259	,534	,921
aitem_4	148,39	328,125	,650	,920
aitem_5	148,06	335,939	,499	,921
aitem_6	148,16	345,579	,214	,924
aitem_7	148,33	330,532	,607	,920
aitem_8	148,13	334,867	,559	,921
aitem_9	147,95	348,411	,114	,924
aitem_10	148,18	329,457	,722	,919
aitem_11	148,26	339,943	,342	,923
aitem_12	148,02	328,942	,599	,920
aitem_13	148,12	336,763	,570	,921
aitem_14	148,16	332,099	,575	,920
aitem_15	148,05	343,277	,370	,923
aitem_16	148,23	336,428	,430	,922
aitem_17	148,28	333,298	,554	,921
aitem_18	148,08	338,033	,431	,922
aitem_19	148,43	339,190	,405	,922
aitem_20	148,43	345,247	,183	,924
aitem_21	148,37	341,678	,336	,923
aitem_22	148,49	339,560	,365	,922

aitem_23	148,30	347,864	,110	,925
aitem_24	148,50	334,195	,563	,921
aitem_25	148,13	344,521	,211	,924
aitem_26	148,44	337,691	,433	,922
aitem_27	148,47	342,982	,366	,923
aitem_28	148,07	344,044	,245	,923
aitem_29	148,24	329,433	,585	,920
aitem_30	147,94	347,227	,144	,924
aitem_31	148,48	325,540	,663	,919
aitem_32	148,27	334,909	,537	,921
aitem_33	148,50	335,252	,490	,921
aitem_34	148,32	326,798	,658	,919
aitem_35	148,08	338,436	,471	,922
aitem_36	148,27	335,813	,582	,921
aitem_37	148,16	340,656	,512	,922
aitem_38	148,13	333,694	,507	,921
aitem_39	148,40	333,973	,540	,921
aitem_40	148,03	335,259	,495	,921
aitem_41	148,26	341,001	,329	,923
aitem_42	148,04	332,691	,490	,921
aitem_43	148,12	342,033	,359	,922
aitem_44	148,15	337,746	,403	,922
aitem_45	148,07	348,217	,093	,925
aitem_46	148,23	338,063	,380	,922
aitem_47	148,28	336,356	,443	,922
aitem_48	148,10	343,991	,229	,924

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
151,37	351,678	18,753	48

UJI NORMALITAS

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kepemimpinan Transformatif	105	97,78	14,495	70	122
Kepuasan Kerja	105	98,35	13,266	72	127
Kinerja	105	119,45	17,369	87	150

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan Transformatif	Kepuasan Kerja	Kinerja
N		105	105	105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	97,78	98,35	119,45
	Std. Deviation	14,495	13,266	17,369
	Absolute	,103	,095	,123
Most Extreme Differences	Positive	,090	,069	,094
	Negative	-,103	-,095	-,123
Kolmogorov-Smirnov Z		1,059	,975	1,262
Asymp. Sig. (2-tailed)		,212	,298	,083

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UJI LINIERITAS

Means (X1 – Y)**Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * Kepemimpinan Transformatif	105	100,0%	0	0,0%	105	100,0%

Report

Kinerja

Kepemimpinan Transformatif	Mean	N	Std. Deviation
70	94,00	2	2,828
72	104,00	2	4,243
74	91,00	1	.
75	99,00	1	.
76	133,33	3	15,275
78	109,00	5	20,976
79	102,50	2	20,506
80	94,60	5	4,450
83	112,50	2	28,991
85	93,67	3	4,933
89	116,00	1	.
90	108,33	6	17,247

91	116,50	2	10,607
93	126,11	9	12,180
94	132,00	1	.
95	128,00	3	11,533
97	132,50	2	4,950
98	105,50	4	24,987
99	111,40	5	14,588
100	117,25	4	13,200
101	126,00	1	.
102	141,00	1	.
105	125,33	3	4,041
106	133,00	1	.
107	123,00	4	12,329
108	132,00	2	4,243
110	146,00	1	.
111	132,00	1	.
112	126,86	7	9,805
113	126,67	3	9,238
114	130,67	6	11,237
115	130,50	2	2,121
117	137,00	1	.
120	139,80	5	5,450
121	125,50	2	12,021
122	127,00	2	15,556
Total	119,45	105	17,369

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			19014,933	35	543,284	3,033	,000
Kinerja * Kepemimpinan Transformatif	Between Groups	Linearity	9774,737	1	9774,737	54,563	,000
		Deviation from Linearity	9240,196	34	271,770	1,517	,072
	Within Groups		12361,029	69	179,145		
Total			31375,962	104			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja * Kepemimpinan Transformatif	,558	,312	,778	,606

Means (X2 – Y)**Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * Kepuasan Kerja	105	100,0%	0	0,0%	105	100,0%

Report

Kinerja

Kepuasan Kerja	Mean	N	Std. Deviation
72	88,00	1	.
74	87,67	3	,577
75	88,00	2	,000
77	93,00	2	1,414
80	113,88	8	25,470
81	99,00	1	.
83	96,00	1	.
84	140,00	1	.
86	104,00	2	2,828
87	101,00	2	12,728
88	132,67	3	20,793
89	105,00	1	.
90	127,00	2	21,213

91	100,33	3	,577
92	116,00	1	.
93	98,20	5	4,919
94	115,00	2	,000
95	116,00	2	1,414
96	115,33	6	5,203
97	119,50	4	2,380
98	117,00	2	,000
99	122,00	1	.
100	117,00	4	15,122
101	125,67	3	1,528
102	130,00	1	.
103	122,00	1	.
104	125,00	2	5,657
105	126,00	1	.
106	127,00	1	.
107	128,20	5	1,304
108	130,60	5	1,673
109	130,00	1	.
110	132,60	5	4,336
111	132,40	5	1,140
112	133,00	2	,000
113	138,00	1	.
114	135,67	3	3,215
116	140,50	2	,707
117	138,00	3	3,000

119	139,00	1	.
122	93,00	1	.
123	142,00	1	.
126	141,00	1	.
127	150,00	1	.
Total	119,45	105	17,369

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			24235,720	43	563,621	4,815	,000
Kinerja * Kepuasan Kerja	Between Groups	Linearity	14644,549	1	14644,549	125,110	,000
		Deviation from Linearity	9591,171	42	228,361	1,951	,080
	Within Groups		7140,242	61	117,053		
Total			31375,962	104			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja * Kepuasan Kerja	,683	,467	,879	,772

UJI REGRESI

Regression (X1,X2 – Y)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	119,45	17,369	105
Kepemimpinan Transformasional	97,78	14,495	105
Kepuasan Kerja	98,35	13,266	105

Correlations

		Kinerja	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,558	,683
	Kepemimpinan Transformasional	,558	1,000	,396
	Kepuasan Kerja	,683	,396	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	,000	,000
	Kepemimpinan Transformasional	,000	.	,000
	Kepuasan Kerja	,000	,000	.
N	Kinerja	105	105	105
	Kepemimpinan Transformasional	105	105	105
	Kepuasan Kerja	105	105	105

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformatif ^a	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,752 ^a	,565	,556	11,568	1,218

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17726,727	2	8863,364	66,235	,000 ^b
	Residual	13649,235	102	133,816		
	Total	31375,962	104			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformatif

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,870	9,704		,914	,363	
	Kepemimpinan Transformatif	,409	,085	,341	4,799	,000	,843
	Kepuasan Kerja	,718	,093	,548	7,709	,000	,843

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan Transformatif	Kepuasan Kerja
1	1	2,979	1,000	,00	,00	,00
1	2	,012	15,639	,08	,95	,35
	3	,009	18,437	,92	,05	,65

a. Dependent Variable: Kinerja

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Kinerja	Predicted Value	Residual
7	3,002	146	111,27	34,727
74	3,615	140	98,19	41,814
98	-3,125	93	129,15	-36,149

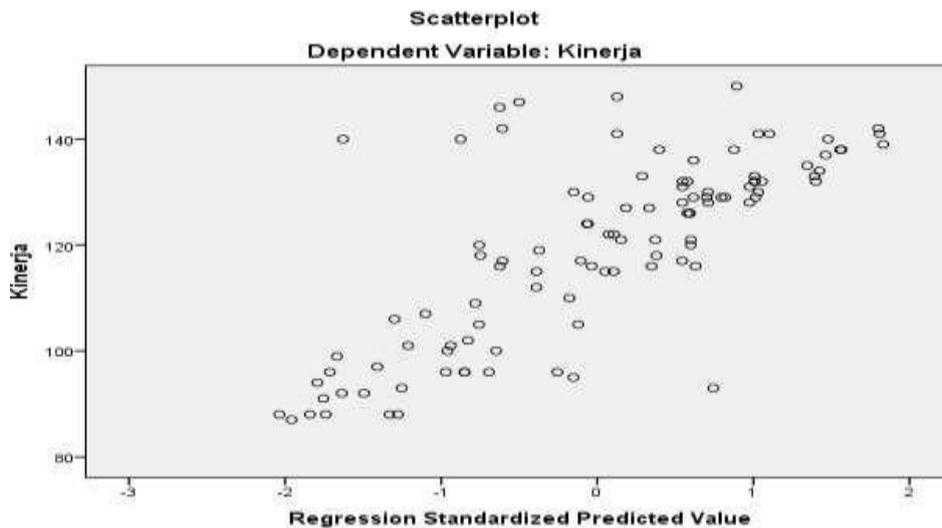
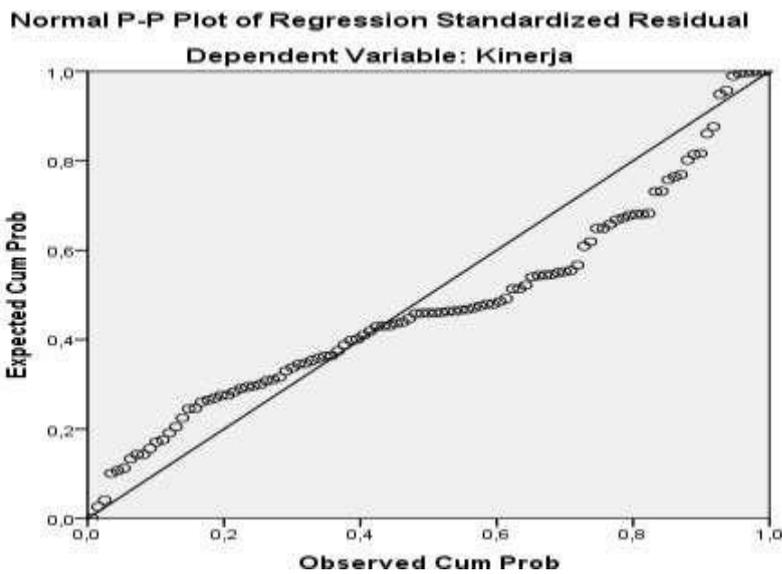
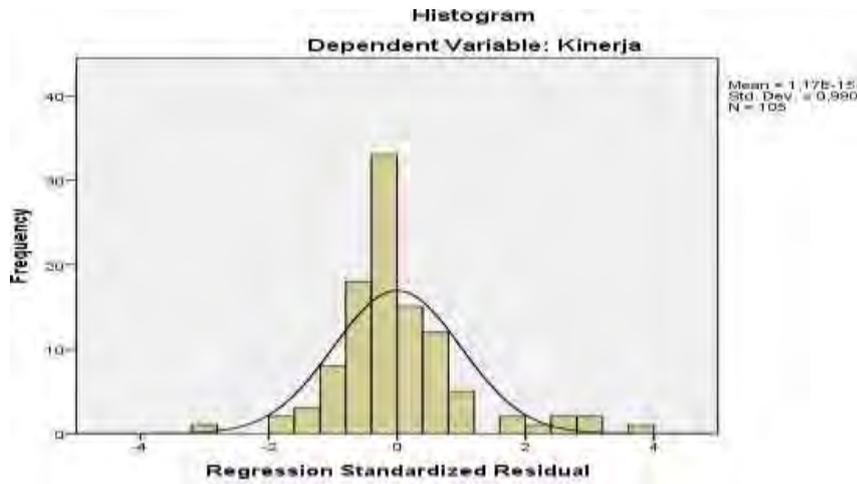
a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	92,85	143,35	119,45	13,056	105
Residual	-36,149	41,814	,000	11,456	105
Std. Predicted Value	-2,037	1,831	,000	1,000	105
Std. Residual	-3,125	3,615	,000	,990	105

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts



Regression (X1- Y)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	119,45	17,369	105
Kepemimpinan Transformasional	97,78	14,495	105

Correlations

		Kinerja	Kepemimpinan Transformasional
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,558
	Kepemimpinan Transformasional	,558	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	,000
	Kepemimpinan Transformasional	,000	.
N	Kinerja	105	105
	Kepemimpinan Transformasional	105	105

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan Transformasional ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,558 ^a	,312	,305	14,482	1,067

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9774,737	1	9774,737	46,608	,000 ^b
	Residual	21601,225	103	209,721		
	Total	31375,962	104			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	54,047	9,683		5,581	,000		
	Kepemimpinan Transformatif	,669	,098	,558	6,827	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Kepemimpinan Transformasional
1	1	1,989	1,000	,01	,01
	2	,011	13,630	,99	,99

a. Dependent Variable: Kinerja

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Kinerja	Predicted Value	Residual
66	3,116	150	104,88	45,121

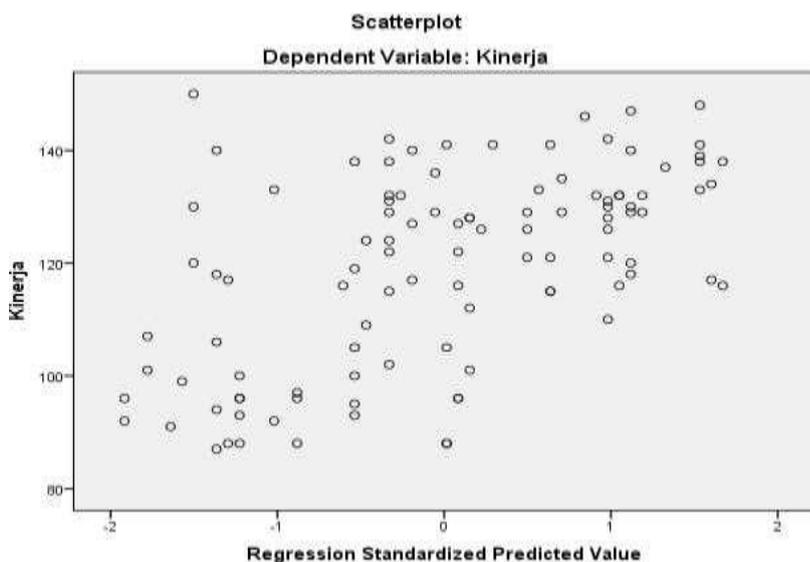
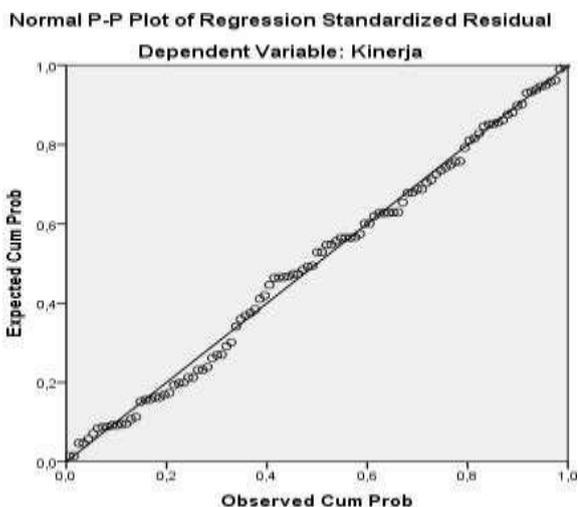
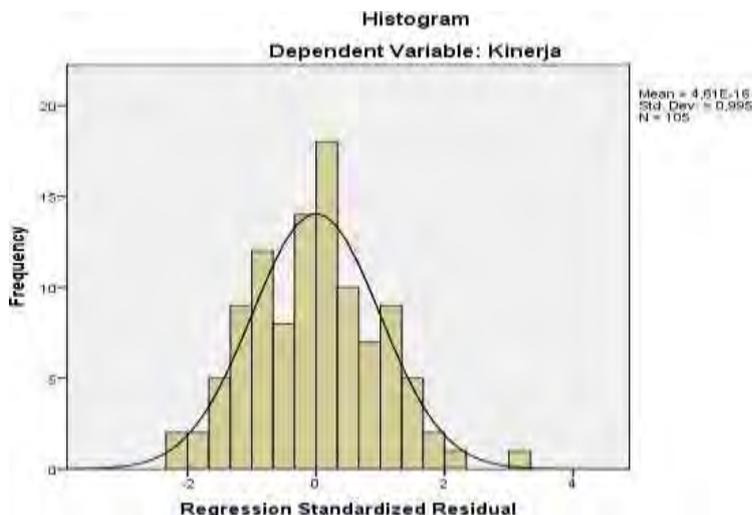
a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	100,87	135,65	119,45	9,695	105
Residual	-31,594	45,121	,000	14,412	105
Std. Predicted Value	-1,917	1,671	,000	1,000	105
Std. Residual	-2,182	3,116	,000	,995	105

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts



Regression (X2 – Y)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	119,45	17,369	105
Kepuasan Kerja	98,35	13,266	105

Correlations

		Kinerja	Kepuasan Kerja
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,683
	Kepuasan Kerja	,683	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	,000
	Kepuasan Kerja	,000	.
N	Kinerja	105	105
	Kepuasan Kerja	105	105

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,683 ^a	,467	,462	12,745	1,002

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14644,549	1	14644,549	90,153	,000 ^b
	Residual	16731,413	103	162,441		
	Total	31375,962	104			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	31,470	9,349		3,366	,001		
	Kepuasan Kerja	,895	,094	,683	9,495	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Kepuasan Kerja
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,966	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Kinerja

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Kinerja	Predicted Value	Residual
6	3,450	147	103,03	43,969
7	3,371	146	103,03	42,969
98	-3,735	93	140,60	-47,601

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	95,87	145,07	119,45	11,866	105
Residual	-47,601	43,969	,000	12,684	105
Std. Predicted Value	-1,986	2,160	,000	1,000	105
Std. Residual	-3,735	3,450	,000	,995	105

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts

