

**PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. CENDANA TEKNIKA UTAMA MALANG**

SKRIPSI



Oleh
MASYHURI
NIM 14510049

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

**PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. CENDANA TEKNIKA UTAMA KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh
MASYHURI
NIM 14510049

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CENDANA TEKNIKA
UTAMA MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

**MASYHURI
NIM: 14510049**

Telah disetujui pada tanggal 3 September 2018
Dosen Pembimbing,



**Dr. Siswanto, S.E M.Si
NIP. 19750906 200604 1 001**

Mengetahui
Ketua Jurusan,



**Dr. Agus Sucipto, MM ↑
NIP. 19670816 200312 1 001**

LEMBAR PENGESAHAN

**PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. CENDANA TEKNIKA UTAMA MALANG**

SKRIPSI

Oleh
MASYHURI
NIM : 14510049

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Diterima Sebagai
Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)

Pada 11 April 2019

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1. Ketua
Setiani, SE., M.M
NIP. 19900918 201801 2 002

()

2. Sekretaris/Pembimbing
Dr. Siswanto, SE M.Si
NIP. 19750906 200604 1 001


()

3. Penguji Utama
Dr. H. Achmad Sani S, SE., M.Si
NIP. 19720212 200312 1 003

()

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,




Dr. Agus Sucipto, MM
NIP. 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Masyhuri
NIM : 14510049
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa **“Skripsi”** yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CENDANA TEKNIKA UTAMA MALANG** adalah hasil karya saya sendiri, bukan **“duplikasi”** dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada **“klaim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 16 April 2019

Hormat saya,



Masyhuri

NIM : 14510049

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk Orang tua saya tercinta,

Bapak Sali Wibowo

Dan Ibu Lastumi

Serta untuk Istri Tercinta

Nur Zubaidah

Serta untuk Mertua saya tersayang,

Bapak Mansur

Dan Ibu Mansur



MOTTO

Jika kamu terlahir sebagai orang miskin
itu bukan salahmu,
Tetapi jika kamu mati dalam keadaan miskin
Itu salahmu.



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cendana Teknik Utama Malang”.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Haris Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Bapak Dr. H. Asnawi selaku dekan fakultas ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Bapak Drs. Agus Sucipto MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Dr. Siswanto, SE. M.Si selaku dosen pembimbing skripsi
5. Ibu Dr. Vivin Maharani MM. M.Si selaku dosen pembimbing skripsi
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
7. Ibu, ayah, istri serta mertua dan seluruh keluarga yang senantiasa mendo'akan dan dukungan secara moril, spiritual maupun materil.
8. Bapak Aziz Nur Huda sebagai Manajer HRD PT. Cendana Teknik Utama Malang
9. Teman-teman Fakultas Ekonomi 2014 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. *Amin ya Robbal 'Alamin.....*

Malang, 14 Desember 2018

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab)	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II : KAJIAN TEORI	11
2.1 Kajian Empiris	11
2.2 Kajian Teoritis	18
2.2.1 Teori Kepemimpinan	18
2.2.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan	20
2.2.2.1 Teori Sifat	21
2.2.2.2 Teori Perilaku	23
2.2.2.3 Teori Kepemimpinan Situasional	32
2.2.2.4 Teori Kepemimpinan Transformasional	33
2.2.2.5 Teori Kepemimpinan Transaksional	37
2.2.2.6 Kepemimpinan dalam Pandangan Islam	40
2.2.3 Kepuasan Kerja	41
2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	41
2.2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja	43
2.2.3.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	45
2.2.3.4 Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam	46
2.2.4 Kinerja	48
2.2.4.1 Pengertian Kinerja	48
2.2.4.2 Pengukuran Kinerja	49
2.2.4.3 Kinerja dalam Pandangan Islam	52
2.3 Kerangka Konsep	53
2.4 Hipotesis Penelitian	56

BAB III : METODE PENELITIAN	61
3.1 Jenis Penelitian	61
3.2 Lokasi Penelitian	61
3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	62
3.4 Definisi Operasional Variabel	62
3.4.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional	62
3.4.2 Variabel Kepemimpinan Transaksional	63
3.4.3 Variabel Kepuasan Kerja.....	63
3.4.4 Variabel Kinerja	64
3.5 Skala Pengukuran	66
3.6 Pengumpulan Data	67
3.6.1 Sumber Data	67
3.6.2 Metode Pengumpulan Data	68
3.7 Uji Instrumen	68
3.7.1 Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas	68
3.8 Teknik Analisis Data	69
3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif	69
3.8.2 <i>Partial Least Square (PLS)</i>	70
3.8.3 Uji Mediasi.....	75
3.8.4 Pengujian Hipotesis (<i>Inner Model</i>)	77
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	78
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	78
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden	78
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	81
4.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)	82
4.3.2 Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)	85
4.3.3 Variabel Kepuasan Kerja (Y1).....	88
4.3.4 Variabel Kinerja (Y2)	91
4.4 Hasil Uji Validitas, Reliabilitas dan Linieritas.....	94
4.4.1 Uji Validitas	94
4.4.2 Uji Reliabilitas	94
4.4.3 Uji Asumsi Normalitas.....	94
4.5 Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS	95
4.5.1 Hasil Pengujian <i>Loading Factor (Outer Model)</i>	95
4.5.2 Uji Mediasi.....	107
4.5.3 Hasil Pengujian Hipotesis (<i>Inner Model</i>).....	111
4.6 Pembahasan	114
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	115
4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja.....	119
4.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	122
4.6.4 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja	125

4.6.5 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja	126
4.7 Keterbatasan Penelitian	128

BAB V : PENUTUP	129
5.1 Kesimpulan	129
5.2 Saran	131
5.2.1 Saran bagi Praktisi	131
5.2.2 Saran bagi Peneliti Selanjutnya	131

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	15
Tabel 2.2	Matriks sembilan-sembilan yang menggambarkan 81 gaya kepemimpinan yang berbeda	26
Tabel 2.3	Karakteristik dan Pendekatan Pemimpin Transaksional dan Transformasional	39
Tabel 3.1	Variabel, Indikator dan Item Penelitian	65
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Karyawan	79
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan	80
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	80
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	81
Tabel 4.6	Kriteria Interpretasi Skor	81
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	82
Tabel 4.8	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional	86
Tabel 4.9	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	89
Tabel 4.10	Deskripsi Variabel Kinerja	92
Tabel 4.11	Pengujian Asumsi Normalitas.....	95
Tabel 4.12	Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	98
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepemimpinan Transaksional	99
Tabel 4.14	Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepuasan Kerja	101
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kinerja.....	102
Tabel 4.16	Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	104
Tabel 4.17	Nilai Akar <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	105
Tabel 4.18	Nilai <i>Composite Reliability</i>	105
Tabel 4.19	Nilai <i>R-square</i>	106
Tabel 4.20	Hasil Nilai <i>Inner Weight</i>	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka jalur tujuan (<i>path-goal</i>) yang belum direvisi	30
Gambar 2.2	Kerangka jalur tujuan (<i>path-goal</i>) yang sudah direvisi	31
Gambar 2.3	Kerangka Konsep Penelitian	56
Gambar 3.1	Model Analisis Penelitian Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan	71
Gambar 3.2	Hubungan Uji Variabel Mediasi.....	76
Gambar 4.1	Rata-rata masing-masing Indikator Pengukuran Kepemimpinan Transformatif	84
Gambar 4.2	Rata-rata Masing-masing Indikator Pengukuran Kepemimpinan Transaksional	88
Gambar 4.3	Rata-rata Masing-masing Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja	91
Gambar 4.4	Rata-rata Masing-masing Indikator Pengukuran Kinerja	93
Gambar 4.5	Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS	96
Gambar 4.6	Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS Revisi	97
Gambar 4.7	Hasil Uji Mediasi dengan <i>Algorithm</i>	107
Gambar 4.8	Hasil Uji Mediasi dengan <i>Algorithm</i> tanpa Melibatkan Variabel Kepuasan Kerja	108
Gambar 4.9	Hasil Uji Mediasi dengan <i>Bootstrap</i> tanpa Melibatkan Variabel Kepuasan Kerja	109
Gambar 4.10	Diagram Jalur Model Struktural PLS	111

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Petunjuk Pengisian dan Instrumen Kuesioner
- Lampiran 2 Tabulasi Data Hasil Kuesioner
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas
- Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 6 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian
- Lampiran 7 Biodata Peneliti



ABSTRAK

Masyhuri. 2019, SKRIPSI. Judul “Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cendana Teknik Utama Malang”

Pembimbing : Dr. Siswanto, SE, M.Si

Kata Kunci : Kepemimpinan, transaksional, transformasional, kepuasan kerja, kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, serta apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan apakah kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pada PT. Cendana Teknik Utama Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan explanatory research yang digunakan untuk menguji antar variabel. Penelitian ini memiliki hipotesis yang akan di uji kebenarannya.

Populasi dan Sampel pada penelitian ini sejumlah 60 responden pada PT. Cendana Teknik Utama Malang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan wawancara. Kemudian data di analisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Dari Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Cendana Teknik Utama Malang. Sedangkan kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap kinerja. Dan Kepuasan kerja tidak menjadi variabel mediasi terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional dan kinerja. Akan tetapi kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja Pada PT. Cendana Teknik Utama Malang.

ABSTRACT

Masyhuri. 2019, THESIS. Title "The Role of Job Satisfaction as a Mediator of the Effect Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance at PT. Cendana Teknika Utama Malang "

Advisor : Dr. Siswanto, SE, M.Si

Keywords : Leadership, transactional, transformational, job satisfaction, performance.

This study aims to analyze whether transformational leadership has a direct effect on employee job satisfaction, whether transactional leadership has a direct effect on employee job satisfaction, and whether job satisfaction affects employee performance and whether job satisfaction is the mediating variable between the effects of transformational leadership, transactional leadership on performance in PT. Cendana Teknika Utama Malang. This study uses a quantitative approach with explanatory research which is used to test between variables. This study has a hypothesis that will be tested for its truth.

Population and sample in this study were 60 respondents at PT. Cendana Teknika Utama Malang. Data was collected using questionnaires and interviews. Then the data is analyzed using Partial Least Square (PLS). From the results of this study indicate that transformational leadership has a negative and significant relationship to job satisfaction at PT. Cendana Teknika Utama Malang. Whereas transactional leadership has a positive and significant relationship to job satisfaction. And job satisfaction has a negative and significant relationship to performance. And job satisfaction is not a mediating variable on the effect of transformational leadership and performance. But job satisfaction is the mediating variable between the effect of transactional leadership on the performance of PT. Cendana Teknika Utama Malang.

الملخص

مشهوري. ٢٠١٩. الرسالة . العنوان "دور الارتياح الوظيفي كوسيط لأثر القيادة التحويلية والمعاملات على أداء الموظف في جندانا تيكنيكا أوتاما مالانج"

المشرف : الدكتور سوسوانتو عالم الاقتصادية الماجستير

الكلمة : القيادة, المعاملات, التحويلية, الرضا الوظيفي, الاداء.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ما إذا كان للقيادة التحويلية تأثير مباشر على الرضا الوظيفي لدى الموظف ، وما إذا كان لقيادة المعاملات تأثير مباشر على الرضا الوظيفي للموظفين ، وما إذا كان الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظف وما إذا كان الرضا الوظيفي هو المتغير الوسيط بين تأثيرات القيادة التحويلية وقيادة المعاملات على الأداء في جندانا تيكنيكا أوتاما مالانج. تستخدم هذه الدراسة نهجًا كميًا مع البحث التوضيحي الذي يستخدم للاختبار بين المتغيرات. تحتوي هذه الدراسة على فرضية سيتم اختبارها من أجل الحقيقة.

كان السكان والعينة في هذه الدراسة ٦٠ شخصًا في جندانا تيكنيكا أوتاما مالانج. تم جمع البيانات باستخدام من نتائج هذه الدراسة **Partial Least Square**، الاستبيانات والمقابلات. ثم يتم تحليل البيانات باستخدام تشير إلى أن القيادة الانتقالية لديها علاقة سلبية وهامة للرضا الوظيفي في جندانا تيكنيكا أوتاما مالانج. في حين أن قيادة المعاملات لديها علاقة إيجابية وهامة للرضا الوظيفي. والرضا الوظيفي لديه علاقة سلبية وهامة للأداء. والرضا الوظيفي ليس متغيراً في الوساطة حول تأثير القيادة والأداء التحويليين. لكن الرضا الوظيفي هو المتغير الوسيط بين تأثير قيادة المعاملات على أداء حزب العمال. سندانا تيكنيكا أوتاما مالانج.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi berimplikasi terhadap persaingan perusahaan yang semakin ketat. Persaingan tersebut ditandai dengan munculnya berbagai perusahaan, baik yang bergerak dibidang jasa maupun manufaktur. Obyek orientasinya tidak hanya dilingkup kota-kota besar, pedesaan pun sudah mulai dilirik. Dengan adanya *Asean Economic Community* juga berimplikasi terhadap persaingan, antara perusahaan lokal dengan perusahaan asing, sebab itu sangat penting bagi perusahaan untuk tetap eksis dan progres dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Adapun perusahaan yang mampu eksis dan progresif merupakan perusahaan yang mampu berinovasi dan berkembang seiring dengan tuntutan zaman. Selain itu, ada sejumlah kekuatan yang dapat membuat perusahaan berkembang dengan mempertahankan suatu kultur tertentu. Kekuatan-kekuatan ini meliputi pernyataan tertulis tentang misi dan filosofi organisasi, desain ruang fisik dan bangunan, gaya kepemimpinan yang dominan, kriteria perekrutan, praktik-praktik promosi pada masa silam, ritual-ritual yang mengakar, dan struktur formal organisasi (Robbins, 2006).

Setiap organisasi atau perusahaan diharapkan mampu mengelola dan mengatur aspek sumber daya manusia yang dimilikinya dengan sebaik mungkin. Karena dengan terkelolanya faktor sentral ini melalui manajemen sumber daya manusia yang baik, tujuan dan cita-cita perusahaan akan dapat tercapai, salah satu faktor yang mempengaruhi aspek sumber daya manusia adalah kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Anoraga (2003) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya. Pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotanya dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Kepemimpinan terdapat sedikitnya dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns (*dalam* Yukl, 1998) yang menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

Gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karena dengan merasa puas dalam bekerja maka karyawan akan mencapai hasil optimal dalam pekerjaannya. Sedangkan kepuasan kerja sendiri dapat diduga dari sikap seseorang dengan pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja sangat tergantung dari apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaan

tersebut dan apa yang akan diperoleh dari hasil pekerjaan tersebut. Sehingga seseorang akan merasa puas adalah karena mempunyai banyak pilihan dan banyak mendapatkannya serta kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut (Brayfield dan Rothe, 2004).

Penelitian-penelitian terdahulu tentang kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan diantaranya dilakukan oleh Cavazotte *et al.* (2013), Belias dan Koustelios (2014), Jyoti dan Dev (2015), Jyoti and Bhau (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Yavirach (2012), Ibraheem *et al.* (2011), Folakemi *et al.* (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional ke kepuasan kerja karyawan. Sani (2012), Risambessy *et al.* (2012), Crossman dan Zaky (2003) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kinerja sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh karyawan, sehingga penting untuk meneliti kinerja karyawan karena karyawan merupakan sumber daya vital yang dimiliki perusahaan, dimana kinerjanya sangat berpengaruh terhadap kegagalan dan kesuksesan organisasi. Sehingga salah satu tugas pemimpin yang utama adalah meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001).

Sementara hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja dijelaskan dalam *path goal theory* oleh Robert House (*dalam* Robbin, 2006). Teori ini

didasarkan pada premis bahwa persepsi karyawan tentang harapan antara usaha dan kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku seorang pemimpin. Para pemimpin membantu bawahan terhadap pemenuhan akan penghargaan dengan memperjelas tujuan dan menghilangkan hambatan kinerja. Teori ini menganut pandangan kepemimpinan sebagai pelayan. Kepemimpinan tidak dipandang sebagai sebuah posisi kekuasaan. Sebaliknya, pemimpin bertindak sebagai pelatih dan fasilitator kepada bawahan mereka. Menurut *path goal theory* efektivitas seorang pemimpin tergantung pada faktor kontingensi (ketidakpastian) lingkungan dan gaya kepemimpinan tertentu.

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional terhadap kinerja antara lain dilakukan oleh Maharani *et al.* (2013), El Majid *et al.* (2015), Ghadi *et al.* (2013), Sulianti *et al.* (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu hanya menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh OCB serta hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya Paracha *et al.* (2012), Widayanti dan Putranto (2015), Masa'deh *et al.* (2016), Iriemi and Abasilim (2017), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Disisi lain Fernandez dan Awamleh (2005) menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa hasil temuan penelitian yang kontradiksi, maupun adanya perbedaan pada objek penelitian tersebut, maka penelitian ini akan menguji pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional, terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Untuk kepentingan pengujian model tersebut, maka para karyawan pada PT. Cendana Teknik Utama Malang akan diminta untuk berpartisipasi dalam penelitian ini sebagai responden.

Penelitian tentang kinerja karyawan menjadi semakin menarik dan penting ketika terdapat peluang munculnya orisinalitas hasil penelitian. Peluang orisinalitas penelitian muncul dari adanya hubungan kepuasan kerja sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa hasil penelitian terdahulu. Pengembangan model dilakukan untuk menyelidiki kinerja karyawan pada PT. Cendana Teknik Utama Malang yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dimasukkannya variabel kepuasan kerja sebagai pengaruh mediasi terhadap kinerja karyawan diharapkan dapat memberi kontribusi peran terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur. Kepuasan kerja menurut Robbins (2006) adalah suatu sikap terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini harus diterima, seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya begitu pula sebaliknya. Karyawan yang puas kemungkinan besar akan berbicara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerjamereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas lebih patuh

terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

Objek penelitian ini adalah PT. Cendana Teknik Utama Malang atau lebih dikenal dengan nama Cendana 2000 berdiri pada tahun 1998 di Malang, Jawa Timur. Perusahaan didirikan oleh 3 (tiga) orang, yaitu Marsutyawan Aji, Imam Rifai dan Imam Masyhuri. Cendana Teknik Utama memiliki kantor pusat di Kota Malang dengan alamat Ruko Permata Griya Shanta NR 24-25, Jalan Soekarno Hatta, Kelurahan Jatimulyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Kantor Cabang Jakarta beralamat di Jalan Swadaya B-16, Pondok Labu, Jakarta Selatan.

Cendana Teknik Utama didukung oleh tenaga profesional yang berpengalaman lebih dari 15 tahun. Pendiri perusahaan mempunyai keinginan yang kuat untuk berperan secara aktif dalam pembangunan Indonesia. Inovasi adalah kata kunci untuk mengembangkan perusahaan. Dengan kekuatan budaya kerja yang dimilikinya, perusahaan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik dan pelayanan purna jual yang memuaskan pelanggan.

Cendana Teknik Utama mengalami restrukturisasi perusahaan pada tahun 2006, sehingga komposisi kepemilikan berubah dari kepemilikan perorangan menjadi kepemilikan badan usaha dimana PT. Karyatama Solusindo mempunyai komposisi saham sebesar 70% dan PT. Catur Elang Perkasa sebesar 30%. Restrukturisasi ini dilakukan dalam rangka mengakselerasi perkembangan perusahaan.

Cendana Teknik Utama menguatkan keahlian dasar dibidang *mobile application*, *electronica control* dan *web application*. Keahlian ini sangat

dibutuhkan untuk mendukung tuntutan perkembangan bisnis yang sedang berkembang saat ini. Dengan kemampuan yang dimilikinya, perusahaan yakin untuk bisa melaksanakan motto yang dimilikinya, yaitu “*Making Solution*”.

Terdapat fakta dilapangan bahwa terdapat banyak pimpinan di PT. Cendana Teknik Utama dan mereka memiliki tujuan yang sama akan tetapi mereka memiliki perilaku serta sifat yang berbeda, hal tersebut dapat di nilai secara langsung oleh karyawan yang dibawahinya. Atasan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, terutama dalam pengambilan keputusan. Berawal dari ketidak mampuan atasan dalam membawa karyawan kepada tujuan perusahaan yang membuat banyak keluhan dari karyawan kepada atasan.

Bertolak dari itu semua karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka meskipun terdapat kendala pada pimpinan. Terdapat berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan selain dari gaya kepemimpinan (Aziz, 2017).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang masih kontradiktif serta fenomena dilapangan, maka penelitian ini ingin menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sehingga penelitian ini mengkaji tentang **“Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cendana Teknik Utama Malang.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini terdapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Cendana Teknik Utama Malang ?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Cendana Teknik Utama Malang ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Cendana Teknik Utama Malang ?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Cendana Teknik Utama Malang ?
5. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di PT. Cendana Teknik Utama Malang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Cendana Teknik Utama Malang
2. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Cendana Teknik Utama Malang
3. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Cendana Teknik Utama Malang
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Cendana Teknik Utama Malang
5. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di PT. Cendana Teknik Utama Malang

1.4 Manfaat Penelitian

Sejalan dengan tujuan penelitian seperti yang telah dikemukakan di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis, praktis maupun spesifik.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi dari teori kepemimpinan transformasional dan transaksional serta *path goal theory* oleh Robert House, yaitu tentang peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat memperkaya bukti empiris pada teori manajemen sumber daya manusia, khususnya memperkuat konsep penelitian.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia khususnya bagi para manajer perusahaan di Malang. Pentingnya gaya kepemimpinan dari seorang pimpinan perusahaan yang akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan, sehingga tujuan organisasi akan dapat tercapai.

3. Manfaat Spesifik

- a. Memahami pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja

- b. Memahami apakah kepuasan kerja menjadi pemediasi antara pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Kajian Empiris

1. Bycio *et al.* (1995) yang meneliti tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan efektivitas dan kinerja, serta kepuasan. Dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) pada asosiasi perawat, dengan menggunakan teknik korelasi dan regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang kuat antara variabel kepemimpinan transformasional dengan efektivitas kerja. Demikian juga kepemimpinan transformasional berhubungan dengan positif dengan peningkatan kinerja. Kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan karismatik merupakan variabel yang dominan.
2. Sani *et al.* (2012) melakukan penelitian yang bertujuan untuk meneliti, menguji dan mengkaji pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja manajer. Penelitian ini dilakukan di bank syari'ah di Kota Malang. sampel penelitian ini sebesar 65 orang manajer bank. Bank Syari'ah Mandiri, BTN Syari'ah, Bank Muamalah, BRI Syari'ah, Bank Mega Syari'ah di Kota Malang. Data dikumpulkan langsung dari responden dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dan

teknis analisis data menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Braun *et al.* (2013) melakukan penelitian yang berjudul “*The relation between individual perceptions of transformational leadership and job satisfaction was mediated by trust in the multilevel analysis*”. Sampel sebanyak 360 karyawan dan supervisor mereka dari 39 tim akademik di Jerman. Teknis analisis data menggunakan *path analysis*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Maharani *et al.* (2017) yang berjudul “*The effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior mediated by job satisfaction and organizational commitment: Study at Islamic Bank in Malang Raya*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah kepuasan kerja menjadi faktor mediasi antara kepemimpinan transformasional ke OCB. Populasi dari penelitian ini mencakup seluruh bank syari’ah, yang terdiri dari Bank Mandiri Syari’ah, BTN Syari’ah, BNI Syari’ah, dan BRI Syari’ah dengan total 436 karyawan. Dengan sampel 140 karyawan pekerja *full time* yang diseleksi dengan metode *random sampling*. Teknik analisis data menggunakan PLS. Sedangkan hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

5. Setia *et al.* (2017) yang melakukan penelitian “*The Effect of Compensation on Satisfaction and Employees Performance*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia. Kepuasan kerja menjadi pemediasi antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Yang berarti semakin tinggi kompensasi di PT. Telekomunikasi Indonesia dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
6. Griffith (2004) yang meneliti tentang “*Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance*”. Tujuan dari studi ini adalah untuk menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, perputaran karyawan dan kinerja. Studi ini melibatkan 36 staf dari 25 sekolah yang berbeda-beda. Instrumen untuk pengumpulan data adalah *questionnaires*. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berhubungan langsung dengan perputaran karyawan, akan tetapi kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan dengan kinerja.
7. Advani, Abbas (2015) melakukan penelitian tentang “*Impact of Transformational and Transactional leadership styles on employees*”. Penelitian ini mengidentifikasi alat dasar pengembangan organisasi dengan menggunakan kualitas kepemimpinan dengan dua variabel termasuk kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Terdapat 172 sampel dari populasi. Analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian ini

menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

8. Boerner *et al.* (2007) meneliti tentang “*Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders*”. Penelitian ini membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan inovasi karyawan. Sampel pada penelitian ini terdapat 91 perusahaan Jerman (yang beroperasi bidang mesin, asuransi, perusahaan telekomunikasi, dan bank). Instrumen penelitian ini menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire*. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.
9. Asgari *et al.* (2008) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi dan OCB yang dimediasi oleh LMX dan kepercayaan. Sampel sebanyak 162 pegawai departemen kementerian Malaysia. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional), LMX, kepercayaan terhadap pimpinan dan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB.
10. Senthamil *et al.* (2011) melakukan penelitian tentang “*Transformational leadership styles and employee performance*”. Sampel yang digunakan sebanyak 215 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional

memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan dengan efektivitas dalam bekerja, kepuasan, usaha ekstra dan kemandirian.

11. Triwahyuni *et al.* (2017) meneliti tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dengan sampel 86 responden. Jenis analisis data menggunakan PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan tanpa di mediasi oleh komitmen organisasi.

Tabel 2.1 :
Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Fokus Penelitian	Instrumen, Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Bycio <i>et al.</i> (1995) <i>Conceptualization on Transactional and Transformational Leadership.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan Transaksional - Kepemimpinan Transaksional - Efektivitas - Kinerja 	<i>Random sampling, Korelasi dan Regresi berganda</i>	Terdapat hubungan positif yang kuat antara variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan efektifitas kerja
2.	Ahmad Sani. (2011) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Manajer.	<ul style="list-style-type: none"> - Kecerdasan Emosional - Kecerdasan Spiritual - Kepemimpinan Transformasional - Kepuasan Kerja - Kinerja Manajer 	<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Partial Least Square (PLS)</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3.	Braun <i>et al.</i> (2013) <i>The Relation Between Individual Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction was Mediated by Trust in The Multilevel Analysis.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Persepsi Individu - Kepemimpinan Transformasional - Kepuasan Kerja - Kepercayaan 	<i>Random Sampling, Analisis Path</i>	Terdapat pengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Fokus Penelitian	Instrumen, Analisis Data	Hasil Penelitian
4.	Maharani <i>et al.</i> (2017) <i>The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Job Satisfaction and Organizational Commitment.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan Transformasional - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> - <i>Job Satisfaction</i> - <i>Organizational Commitment</i> 	<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Partial Least Square (PLS)</i>	Kepuasan kerja menjadi faktor mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
5.	Setia <i>et al.</i> (2017) <i>The Effect of Compensation on Satisfaction and Employees Performance.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi - Kepuasan kerja - Kinerja 	<i>Random Sampling, Partial Least Square</i>	Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
6.	Griffith J. (2004) <i>Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan Transformasional - Kepuasan Kerja - <i>Turnover</i> Karyawan - Kinerja 	<i>Random sampling, Analisis Jalur (path analysis)</i>	Kepemimpinan transformasional tidak berhubungan dengan perputaran karyawan, akan tetapi kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan bahkan dengan kinerja.
7.	Advani, Abbas. (2015) <i>Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan Transformasional - Kepemimpinan Transaksional - Karyawan 	<i>Purposive random sampling, Regresi</i>	Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Fokus Penelitian	Instrumen, Analisis Data	Hasil Penelitian
8.	Boerner <i>et al.</i> (2007) <i>Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders.</i>	- Kebiasaan Pengikut - Kinerja Organisasi - Pemimpin Transformasional	<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i> , Regresi	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.
9.	Asgari <i>et al.</i> (2008) <i>The Relationship Between Transformational Leadership, Leader Member Exchange, Organizational Citizenship Behaviors.</i>	- Kepemimpinan Transformasional - LMX - OCB	<i>Random Sampling</i> , analisis statistik path	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB.
10.	Senthamil <i>et al.</i> (2011) <i>Transformational Leadership Styles and Employee Performance.</i>	- Kepemimpinan Transformasional - Kinerja Karyawan	<i>Random Sampling</i> , Regresi	Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan.
11.	Triwahyuni <i>et al.</i> (2017) <i>The Effect of Employee Satisfaction on Employees Performance Through Organizational Commitment.</i>	- Kepuasan kerja - Kinerja karyawan - Komitmen organisasi	<i>Stratified random sampling</i> , <i>Partial Least Square</i>	Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dan komitmen organisasi tidak menjadi variabel mediasi.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Teori Kepemimpinan

Anoraga (2003) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain.

Amstrong (*dalam* Sudarmanto, 2009) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2008) kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Meskipun terdapat perbedaan definisi, berikut ada tiga variabel yang dapat membedakan perbedaan tersebut (orang, tugas dan lingkungan), meskipun demikian, kepemimpinan tetap memiliki beberapa ciri umum. Menurut Warren Bennis (*dalam* Ivancevich, 2007) menyimpulkan bahwa seluruh pemimpin dari kelompok yang efektif memiliki empat ciri utama sebagai berikut:

1. Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang mereka pimpin. Artinya, mereka bisa mengingatkan para pengikutnya akan hal-hal yang penting dan membimbing pengikutnya menyadari bahwa apa yang mereka lakukan mampu membuat perbedaan penting.
2. Mereka menumbuhkan kepercayaan.
3. Mereka mendorong tindakan dan pengambilan risiko. Mereka proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan.

4. Mereka memberikan harapan. Dengan cara yang nyata atau simbolis mereka menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih.

Robbins (2006) mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Saal dan Knight (*dalam* Ivancevich, *et al.* 2007) kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan.

Sementara itu Nimran (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Pengertian ini tidak menggambarkan adanya ikatan organisasi, oleh karena itu proses kepemimpinan dapat terjadi di berbagai organisasi.

Maharani (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan :

1. Suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti melakukan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, mengkomunikasikan visi.

Dengan memperhatikan beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan :

1. Kepemimpinan merupakan sifat dan pemimpin merupakan seorang yang memiliki wewenang dalam memerintah untuk dapat memberi inspirasi, motivasi serta arahan untuk mencapai tujuan organisasi/instansi perusahaan, pemimpin tidak selalu pada tatanan formal (struktural) dalam memimpin orang lain, peran pemimpin informal (kultural) bisa sama pentingnya dengan pemimpin formal dalam mencapai kesuksesan kelompok.
2. Kepemimpinan merupakan pola tingkah laku mempengaruhi orang lain.
3. Suatu konsep relasi, pemimpin hanya ada pada proses relasi dengan orang lain.
4. Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan.

2.2.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan

Penelitian tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan oleh para ahli manajemen kepemimpinan. Hal ini terutama bila dikaitkan antara model kepemimpinan dengan perilaku dalam kehidupan sehari-harinya. Para peneliti terdorong untuk mengamati perilaku yang khususnya ditampilkan para pimpinan. Menurut Thoha (1996) perilaku pemimpin atau disebut gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain. Jadi perilaku pemimpin adalah kecenderungan

dari orientasi dan aktivitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas pada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu menurut Offerman dan Hellman (1997) perilaku pemimpin merupakan tindakan yang digunakan seorang pemimpin dalam hal untuk mengkomunikasikan, mengontrol, mendelegasikan, melakukan pendekatan, dan membangun sebuah tim yang solid (*team building*).

Secara rinci, tahap perkembangan kepemimpinan adalah sebagai berikut :

2.2.2.1 Teori Sifat

Robbins dan Timothy (2007) mengemukakan teori sifat kepemimpinan (*trait theories of leadership*) yaitu membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi. Pencarian atribut-atribut kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual guna mendeskripsikan dan membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin merupakan tingkatan paling awal dalam penelitian kepemimpinan.

Usaha-usaha penelitian untuk memetakan sifat-sifat kepemimpinan mengarah pada jalan buntu. Sebagai contoh, sebuah tinjauan dari akhir tahun 1960-an mengenai 20 kajian yang berbeda mengidentifikasi hampir 80 sifat kepemimpinan, tetapi hanya 5 darinya yang sama dalam empat penyelidikan atau lebih (Geier, 1967).

Suatu kajian yang komprehensif mengenai literatur kepemimpinan, dengan mengacu pada Model Lima Besar, menemukan bahwa ekstraversi merupakan sifat terpenting dari pemimpin yang efektif. Tetapi hasil menunjukkan bahwa ekstraversi lebih terkait dengan kemunculan pemimpin alih-alih

efektivitasnya. Ini tidak sepenuhnya mengejutkan karena orang-orang yang ramah dan dominan cenderung menonjolkan diri mereka dalam kelompok. Konsistensi dan keterbukaan pada pengalaman juga memiliki hubungan yang kuat dan konsisten dengan kepemimpinan, meskipun tidak sekuat ekstrasversi. Sikap yang menyenangkan dan stabilitas emosional tidak memiliki keterkaitan seerat itu dengan kepemimpinan. Secara keseluruhan, pendekatan sifat ini memang menawarkan sesuatu. Para pemimpin dengan sifat ekstrasversi (individu-individu yang suka berada di dekat orang lain dan yang mampu menunjukkan dirinya), konsisten (individu-individu yang disiplin dan menepati komitmen yang mereka buat), dan terbuka (individu-individu yang kreatif dan fleksibel), memang tampak lebih unggul dalam hal kepemimpinan, mengisyaratkan bahwa pemimpin yang baik memang memiliki sifat-sifat utama yang sama.

Beberapa kajian mutakhir menunjukkan bahwa sifat lain yang kiranya menunjukkan kepemimpinan yang efektif adalah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*-EI). Para pengusungnya berpendapat bahwa tanpa EI, seseorang bisa saja memiliki pendidikan yang luar biasa, kemampuan analitis yang tajam, visi yang hebat, dan ide-ide cemerlang yang seolah tak terbatas, tetapi tetap saja ia tidak bisa menjadi seorang pemimpin yang besar. Hal ini bisa jadi benar ketika individu menapaki karir di suatu organisasi.

Berdasarkan temuan-temuan terakhir, Robbins dan Timothy (2007) menawarkan dua kesimpulan :

Pertama : sifat memang bisa memprediksi kepemimpinan. Dua puluh tahun yang lalu, bukti menunjukkan yang sebaliknya. Namun, hal ini mungkin

dikarenakan masih lemahnya kerangka kerja yang valid untuk mengklasifikasikan dan mengorganisasi sifat-sifat tersebut. Model Lima Besar tampaknya dapat memperbaiki kekurangan ini.

Kedua : sifat-sifat kepemimpinan lebih baik dalam memprediksi munculnya pemimpin dan tampilnya kepemimpinan dari pada dalam membedakan antara pemimpin yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif.

Kenyataan bahwa seorang individu menampilkan sifat-sifat kepemimpinan tersebut dan individu yang lain berfikir bahwa orang itu seharusnya menjadi seorang pemimpin tidak serta-merta berarti bahwa pemimpin itu berhasil dalam membuat kelompoknya mencapai tujuan-tujuannya.

2.2.2.2 Teori Perilaku

Teori-teori perilaku perseorangan (*personal behaviour theories*), mengemukakan tentang perilaku spesifik yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Studi-studi yang berkaitan dengan teori perilaku kepemimpinan telah dilakukan oleh :

A. Kajian dari *Ohio State University*

Para peneliti disana berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Dimulai dengan lebih dari seribu dimensi, mereka akhirnya mempersempit daftar tersebut menjadi dua kategori yang pada dasarnya menjelaskan sebagian besar perilaku kepemimpinan sebagaimana dideskripsikan pada karyawan. Mereka menyebut kedua dimensi ini sebagai struktur awal dan tenggang rasa.

Struktur awal (*initiating structure*) merujuk pada tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan serta menyusun perannya dan peran anak buahnya dalam usaha mencapai tujuan. Dalam struktur ini, tercakup perilaku yang berusaha mengatur pekerjaan, hubungan-hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang memiliki struktur awal yang tinggi dideskripsikan sebagai seorang yang “memberi perintah kepada anggota-anggota kelompok untuk mengerjakan tugas tertentu”, “mengharap para pekerja untuk mempertahankan standar kinerja yang nyata”, dan “menekankan terpenuhinya tenggat waktu”. Larry Ellison dan Tom Siebel menampilkan perilaku struktur awal yang tinggi.

Tenggang rasa (*consideration*) dideskripsikan sebagai tingkat sebagai tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan-hubungan pekerjaan yang ditandai oleh saling percaya, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka. Pemimpin semacam ini sangat memperhatikan kesenangan, kesejahteraan, status, dan kepuasan anak buahnya. Seorang pemimpin yang memiliki tenggang rasa tinggi bisa dideskripsikan sebagai pemimpin yang membantu para karyawannya yang memiliki masalah pribadi, ramah dan bisa didekati, dan memperlakukan semua karyawan dengan adil.

B. Kajian dari *University of Michigan*

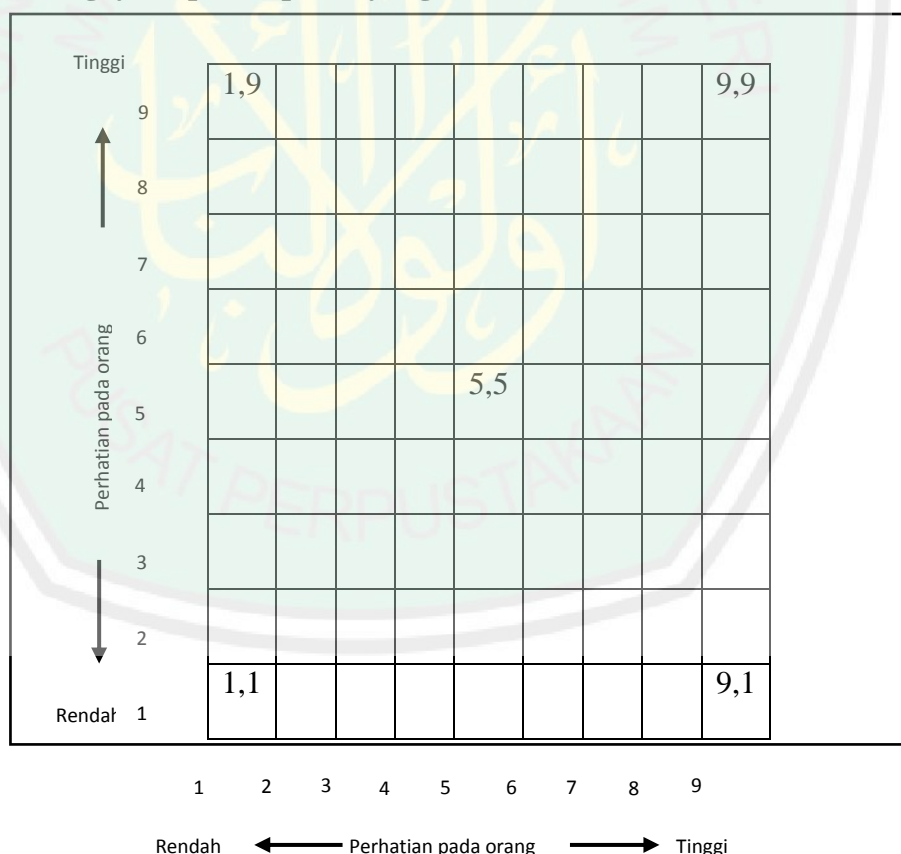
Kelompok Michigan juga menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka namai berorientasi karyawan (*employee-oriented*) dan berorientasi produksi (*production oriented*). Para pemimpin yang berorientasi karyawan dideskripsikan sebagai pemimpin-pemimpin yang menekankan, hubungan antarpersonal, mementingkan kebutuhan para karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggota. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama mereka adalah penyelesaian tugas-tugas kelompok, dan anggota kelompok adalah salah satu cara untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua dimensi ini yang berorientasi karyawan dan yang berorientasi produksi terkait erat dengan dimensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh *Ohio State University*. Kepemimpinan yang berorientasi karyawan mirip dengan dimensi tenggang rasa, dan kepemimpinan yang berorientasi produksi hampir sama dengan dimensi struktur awal. Dalam praktiknya, sebagian besar peneliti kepemimpinan menggunakan istilah-istilah tersebut dengan merujuk pada hal yang sama.

Kesimpulan yang didapat dari peneliti di *University of Michigan* dengan tegas menganjurkan kepemimpinan yang berorientasi karyawan dalam perilaku mereka. Pemimpin yang berorientasi karyawan terkait dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih baik. Pemimpin-pemimpin yang berorientasi produksi cenderung

berhubungan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih buruk. Meskipun kajian dari *University of Michigan* lebih menekankan kepemimpinan yang berorientasi karyawan (atau tenggang rasa) dari pada kepemimpinan yang berorientasi produksi (atau struktur awal), kajian dari *Ohio State University* memperoleh perhatian yang lebih banyak dari para peneliti dan menunjukkan bahwa baik tenggang rasa maupun struktur awal penting bagi kepemimpinan yang efektif.

C. Tabel manajerial.

Tabel 2.2 :
Tabel Manajerial : Matriks sembilan-sembilan yang menggambarkan 81 gaya kepemimpinan yang berbeda Blake and Mouton (1964)



Suatu gambar grafis mengenai gaya kepemimpinan dua dimensional dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka menampilkan suatu tabel

manajerial (*manajerial grid*), yang kadang disebut juga tabel kepemimpinan, didasarkan pada gaya “perhatian pada manusia” dan “perhatian pada produksi”, yang pada dasarnya merepresentasikan dimensi tenggang rasa dan struktur awal yang diperkenalkan oleh *Ohio State University* atau dimensi yang berorientasi karyawan dan yang berorientasi produksi dari *University of Michigan*.

Tabel tersebut memiliki 9 kemungkinan posisi di tiap-tiap sumbunya, sehingga dihasilkan 81 posisi gaya berbeda yang menunjukkan gaya seorang pemimpin. Tabel manajerial ini tidak mungkin menunjukkan hasil yang diproduksi tetapi alih-alih berbagai faktor yang mendominasi pemikiran seorang pemimpin terkait dengan pencapaian hasil. Berdasarkan temuan Blake dan Mouton tersebut, manajer dapat dipandang berkinerja sangat baik bila memiliki gaya kepemimpinan 9,9, bila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan 9,1 (tipe otoritas) atau 1,9 (tipe *laissez-faire*).

Terdapat beberapa model kepemimpinan diantaranya: model kepemimpinan kontingensi dari Fiedler, model kepemimpinan Vroom-Jago, model kepemimpinan jalur-tujuan (*path-goal leadership model*), model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard.

Pada penelitian ini akan terfokus pada pembahasan mengenai model kepemimpinan jalur-tujuan (*path-goal leadership model*) yang dikembangkan oleh Robert J. House dan T. R. Mitchell (1974). Model kepemimpinan jalur-tujuan berusaha memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja, dan kepuasan. Teori ini dianggap

sebagai *path-goal* karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Dasar *path-goal* ini adalah teori motivasi ekspektansi oleh Victor Vroom dan Stevenson. Teori awal dari *path-goal* menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut menjadi satu kesatuan (*contingent*) dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan yang spesifik. Beberapa orang berpendapat bahwa peran terpenting dari seorang pemimpin adalah memberikan klarifikasi kepada bawahan tentang perilaku yang paling mungkin menghasilkan pencapaian tujuan. Aktivitas ini disebut sebagai klarifikasi jalur (*path clarification*).

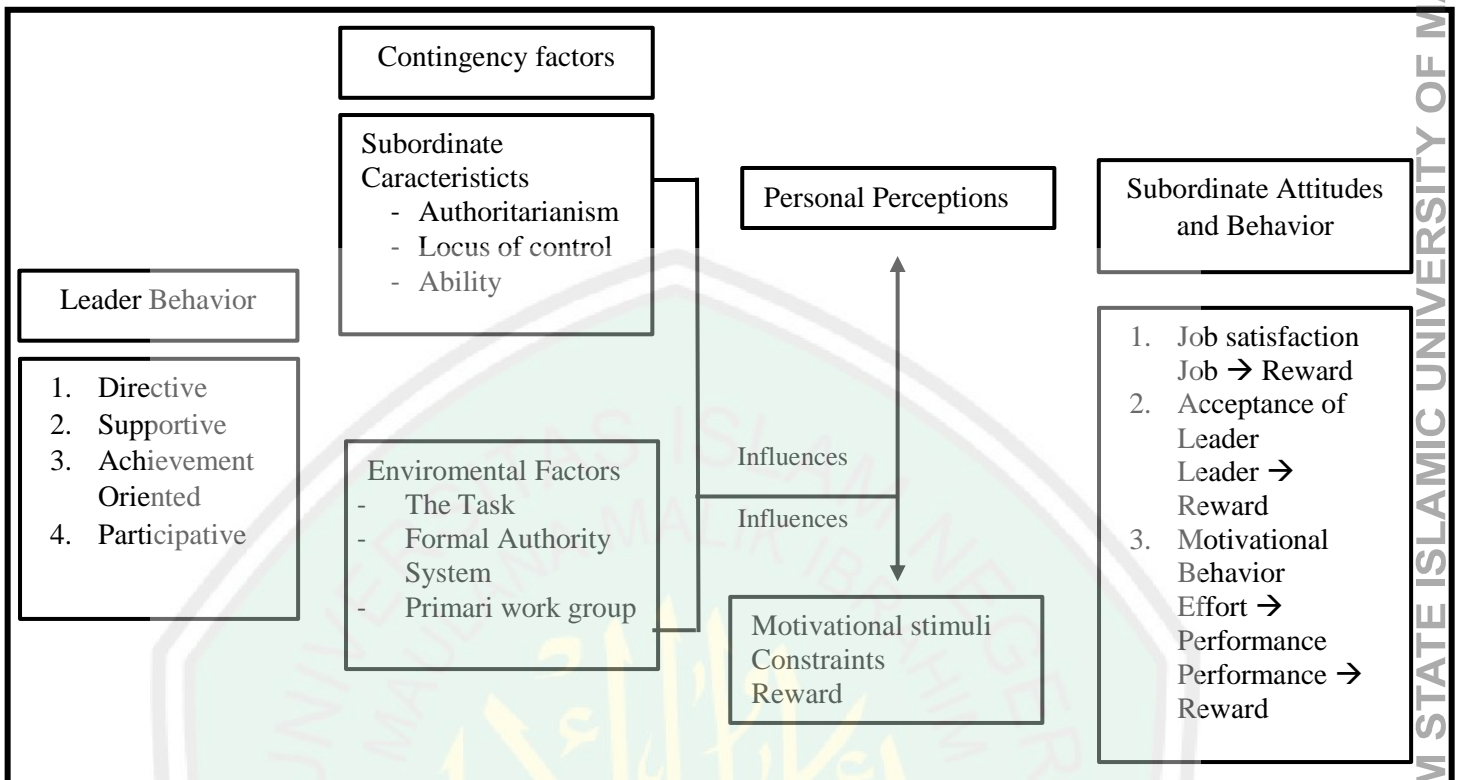
Karakteristik pribadi yang penting adalah persepsi bawahan mengenai kemampuan mereka sendiri. Semakin tinggi tingkat persepsi bawahan terhadap kemampuan mereka memenuhi tuntutan kerja, semakin kecil kemungkinan bawahan menerima gaya direktif.

Studi empiris dari Yukl (1998) menemukan bahwa gaya kepemimpinan direktif dapat dianggap sebagai hal yang mubazir. Selain itu, ditemukan bahwa *locus of control* juga mempengaruhi respon. Individu yang memiliki *locus of control* internal (mereka percaya imbalan bersifat sejalan dengan usaha mereka) biasanya lebih puas dengan gaya partisipatif, sedangkan individu dengan *locus of control* eksternal (mereka percaya bahwa imbalan berada di luar kontrol mereka) biasanya lebih puas dengan gaya direktif.

Menurut Detert *et al.* (dalam Ivancevich, 2007) variabel lingkungan adalah faktor-faktor yang berada di luar kontrol para bawahan tetapi berperan penting terhadap kepuasan atau kemampuan bekerja dengan efektif. Yang termasuk dalam variabel ini adalah tugas, sistem otoritas formal organisasi, dan kelompok kerja. Setiap faktor lingkungan ini dapat memotivasi atau menghambat bawahan. Faktor lingkungan ini juga dapat menjadi imbalan atas level kinerja yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang bervariasi, revisi teoritis terhadap model *path-goal* ini dilakukan oleh House (1996) dalam kerangka hasil revisinya, House menyarankan penelitian untuk menunjukkan kompleksitas kepemimpinan dan perlunya kategori tambahan terhadap perilaku kepemimpinan. Selain itu, revisi House memberikan tekanan terhadap arti penting dari motivasi intrinsik dan pemberdayaan yang diinisiatifkan oleh pemimpin. Di bawah ini akan dipaparkan *path goal theory* yang belum dan sudah di revisi.

Gambar 2.1 :
***Path-goal Theory of Leadership* Robert J. House yang belum di revisi**



Sumber: House and Mitchell (1975)

Perkembangan awal dari *path-goal* mendorong perkembangan teori yang menyebutkan adanya empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin (direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian/*achievement-oriented*) dan tiga sikap bawahan (kepuasan kerja, penerimaan terhadap pemimpin, dan harapan mengenai hubungan antara usaha-kinerja-imbalan) House dan Mitchell (1974). Pemimpin yang direktif cenderung memberitahu bawahan apa yang dia harapkan dari mereka. Pemimpin yang suportif memberlakukan bawahan dengan sejajar. Pemimpin yang partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan ide serta saran mereka sebelum mengambil keputusan dan pemimpin yang *achievement-oriented* akan membuat target yang menantang, mengharapkan

bawahan bekerja dalam level tertinggi, dan terus menerus mencari peningkatan kinerja.

Ada dua variabel situasi atau kontingensi pada teori *path-goal*. Variabel ini adalah karakteristik pribadi bawahan dan tuntutan serta tekanan dari lingkungan yang harus diatasi oleh bawahan untuk mencapai target kerja dan mendapat kepuasan.

Sedangkan dibawah ini mengilustrasikan karakteristik dari kerangka *path-goal* yang telah direvisi House.

Gambar 2.2 :

Kerangka jalur tujuan (*path-goal*) yang sudah direvisi



Sumber: House and Mitchell (1975)

Menurut Schriesheim dan Neider (*dalam* Ivancevich, 2007) model ini memerlukan penelitian lebih lanjut karena masih adanya pertanyaan menarik mengenai kemampuan prediktifnya. Kebanyakan penelitian sampai sekarang hanya melakukan tes secara parsial terhadap model ini.

Meskipun demikian, dalam sisi yang positif, model ini merupakan perbaikan dari teori trait dan perilaku. Model ini berusaha menunjukkan faktor mana yang mempengaruhi motivasi untuk melakukan kinerja. Selain itu, pendekatan ini memperkenalkan faktor situasi dan perbedaan individu ketika kita mempelajari perilaku pemimpin dan juga hasil perilaku seperti kepuasan dan kinerja. Pendekatan ini berusaha menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan tertentu berfungsi dengan baik pada situasi tertentu. Seiring bertambahnya hasil penelitian, bentuk penjelasan ini akan memiliki manfaat praktis bagi mereka yang tertarik pada bidang proses kepemimpinan dalam latar belakang kerja.

Dan juga terdapat beberapa isu, konsep dan perspektif lain tentang kepemimpinan yakni: kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional dan transformasional, dan pertukaran antara pemimpin anggota (*leader-member exchange*).

2.2.2.3 Teori Kepemimpinan Situasional

a. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang memperoleh banyak pengikut setia di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Kepemimpinan situasional adalah sebuah teori kemungkinan yang berfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil

dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar, yang menurut Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan para pengikut.

Kepemimpinan situasional ini pada dasarnya menganggap hubungan pemimpin-pengikut dapat dipersamakan dengan hubungan antara orang tua dan anak. Seperti halnya orang tua harus melepaskan kendali mereka ketika anak menjadi lebih dewasa dan bertanggung jawab, demikian pula para pemimpin. Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku pemimpin yang khusus dari sangat direktif sampai sangat *laissez-faire*. Perilaku mana yang paling efektif bergantung pada kemampuan dan motivasi seorang pengikut. Kepemimpinan situasional berasumsi bila seorang pengikut tidak mampu dan tidak bersedia, pemimpin harus memberikan pengarahan secara jelas dan spesifik; bila para pengikut tidak mampu tapi bersedia, pemimpin harus menampilkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengimbangi kurangnya kemampuan para pengikut serta orientasi hubungan yang juga tinggi untuk membuat para pengikut “menuruti” keinginan pemimpin; apabila para pengikut mampu namun tidak bersedia, pemimpin harus menggunakan gaya yang suportif dan partisipatif; sementara bila karyawan mampu dan bersedia, pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

2.2.2.4 Teori Kepemimpinan Transformasional

Bila model situasional lebih berfokus pada gaya epemimpinan yang cocok untuk *status quo*, maka model agen perubahan (*change agency models*) menekankan alternatif kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan. Salah satu teori agen perubahan adalah kepemimpinan transformasional.

Beberapa tahun yang lalu James MacGregor Burns mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis: transformasional dan transaksional (Zand, 1997). Kepemimpinan transformasional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Tipe kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Bass, 1990). Dalam tipe kepemimpinan ini dianggap sebagai kasus khusus dari kepemimpinan transaksional, imbalan bagi para pekerja bersifat internal. Dengan mengekspresikan visinya, pemimpin transformasional mengajak pengikutnya untuk mencapai sebuah tujuan. Visi dari pemimpin memberikan para pengikutnya motivasi untuk melakukan kerja keras yang memberikan imbalan internal.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns (*dalam* Yukl, 1998) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Kepemimpinan ini dianggap sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadi.

Menurut Bass (*dalam* Yukl, 1998) tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat

terhadap pemimpin tersebut dan merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri.

Sebagian besar riset pada kepemimpinan transformasional sampai kini mengandalkan MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) dari Bass dan Avolio atau riset kualitatif yang mendeskripsikan pemimpin melalui wawancara.

Perkembangan faktor kepemimpinan transformasional dihasilkan dari penelitian Bass (1985). Ia mengidentifikasi lima faktor (tiga faktor pertama diaplikasikan pada transformasional dan dua terakhir pada kepemimpinan transaksional) yang menggambarkan pemimpin transaksional. Kelima faktor tersebut adalah :

1. Karisma.

Pemimpin mampu menanamkan rasa kebhinekaan, hormat dan bangga serta mengartikulasikan visi.

2. Perhatian individual.

Pemimpin memperhatikan kebutuhan dari para pengikut dan memberikan proyek yang bermakna sehingga para pengikut akan tumbuh secara pribadi.

3. Stimulasi intelektual.

Pemimpin membantu para pengikut untuk berpikir ulang dengan cara rasional bagaimana caranya untuk menganalisis situasi. Dia mendorong para pengikut untuk menjadi kreatif.

4. Imbalan yang kontinjen.

Pemimpin menginformasikan pada para pengikut apa yang harus mereka lakukan agar menerima imbalan yang mereka inginkan.

5. Manajemen dengan pengecualian.

Pemimpin membiarkan para pengikut mengerjakan tugasnya dan tidak melakukan intervensi kecuali jika tujuan yang ditetapkan tidak bisa dicapai dengan waktu dan biaya yang wajar.

Salah satu karakteristik yang penting dari pemimpin transformasional adalah karisma. Meskipun demikian karisma saja tidak cukup untuk kepemimpinan transformasional, seperti yang telah diutarakan oleh Bass (1985).

Tichi dan Devanna (*dalam* Yukl, 1998), mengatakan bahwa kriteria yang seharusnya dimiliki bagi pemimpin transformasional adalah :

- 1) Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen-agen perubahan
- 2) Mereka adalah para pengambil resiko yang berhati-hati
- 3) Mereka yakin pada tiap orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhannya
- 4) Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka
- 5) Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran atau pengalaman

- 6) Mereka mempunyai keterampilan kognitif, dan yakin kepada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati
- 7) Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi.

Keterikatan emosional yang merupakan karakteristik dari hubungan antara pemimpin karismatik dan para pengikutnya mungkin dapat ditemui ketika kepemimpinan transformasional terjadi, tetapi kita bisa mengklasifikasi sejumlah pemimpin karismatik yang tidak memiliki pengaruh transformasional. Selebriti dapat dianggap karismatik oleh sebagian besar orang. Selebriti dipuja dan disanjung oleh massa dan tumbuh karena mereka. Orang-orang akan terangsang secara emosional dengan kehadiran selebriti dan akan mengidentifikasi diri mereka dalam fantasi mereka dengan selebriti tersebut, tetapi selebriti tidak terlibat dalam transformasi dalam bentuk apapun pada publik. Sebaliknya, dengan karisma, pemimpin yang transformasional dapat memainkan peran guru, mentor, pelatih, pembaharu, atau peran revolusioner. Karisma adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional, tetapi karisma saja tidak cukup untuk melakukan proses transformasional.

Selain karisma, pemimpin transformasional memerlukan kemampuan *assessment*, kemampuan komunikasi, dan sensitivitas terhadap orang lain. Mereka harus mengartikulasi visi mereka, dan harus sensitif terhadap efisiensi kemampuan yang dimiliki para pengikut.

2.2.2.5 Teori Kepemimpinan Transaksional

Tipe pemimpin yang lainnya ada adalah pemimpin transaksional, ia membantu pengikutnya untuk mengidentifikasi apa yang harus dicapai untuk

mencapai hasil yang diinginkan (output yang lebih berkualitas, peningkatan penjualan, atau penurunan biaya produksi). Dalam membantu pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari orang tersebut. Pendekatan transaksional menggunakan konsep *path-goal* sebagai bagian dari penjelasan dan *framework*-nya.

Dalam menggunakan gaya transaksional, pemimpin berpengangan pada imbalan kontingen dan manajemen dengan pengecualian. Penelitian menunjukkan ketika *reinforcement* bersifat kontingen, para pengikut akan memperlihatkan peningkatan kinerja dan kepuasan (Yammarino *et al.* 1997). Para pengikut akan percaya bahwa mencapai target akan memberikan mereka imbalan yang diinginkan. Dalam menggunakan manajemen dengan pengecualian, pemimpin tidak melibatkan diri kecuali target tidak bisa dicapai.

Tabel 2.3
Karakteristik dan Pendekatan Pemimpin Transaksional dan Transformasional

Pemimpin Transaksional	Pemimpin Transformasional
1. <i>Penghargaan Kontinjen: Kontra</i> pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan; menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik; mengakui pencapaian/prestasi.	1. <i>Karisma: Memberikan visi dan misi,</i> memunculkan rasa bangga; mendapatkan kehormatan dan kepercayaan.
2. <i>Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif):</i> Mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan standar; mengambil tindakan korektif.	2. <i>Inspirasi: Mengkomunikasikan</i> harapan tinggi; menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha; mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. <i>Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif):</i> Intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.	3. <i>Stimulasi intelektual: Menunjukkan</i> inteligensi; rasional; pemecahan masalah secara hati-hati.
4. <i>Sesuka hati: Menghindari tanggung jawab; menghindari pengambilan keputusan.</i>	4. <i>Memerhatikan individu: Menunjukkan</i> perhatian terhadap pribadi; memperlakukan karyawan secara individual; melatih; menasihati.

Sumber: Bernard M. Bass (dalam Luthans, 2006).

2.2.2.6 Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Yukl (1998) menyebutkan bahwa pada dasarnya keberhasilan kepemimpinan tidak hanya tergantung pada sifat-sifat atau karakteristik personal seseorang, tetapi juga tergantung pada apa yang dilakukan seorang pemimpin. Dengan demikian kepemimpinan mulai dilihat pada keterampilan kepemimpinan yang lebih merupakan pada pendekatan perilaku yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada orang/hubungan. Dengan demikian melalui komunikasi yang baik dan efektif akan memberikan fasilitas kelancaran kerja dan merupakan sarana primer untuk mengubah tingkah laku dengan jalan mempengaruhi dan meyakinkan para pengikut atau bawahan.

Dalam surah Al-Baqarah (2) ayat 124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam/pemimpin:



Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer, ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melakukan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggung jawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah swt. Hal ini tercermin dalam hadist berikut:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُفُّكُمْ رَاعٍ وَكُفُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُفُّكُمْ رَاعٍ وَكُفُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Rasululloh SAW. Bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin kan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang imam adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban, pekerja adalah pemimpin harta tuannya, akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya”. (H.R. Bukhori-Muslim).

2.2.3 Kepuasan kerja

2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan Timothy (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya.

Sebuah pekerjaan lebih dari sekedar mengacak kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai truk. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan bos, mengikuti aturan serta kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan sebagainya.

Brayfield dan Rothe (*dalam* Panggabean, 2004) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah dapat diduga dari sikap seseorang dengan pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja sangat tergantung dari apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaan tersebut dan apa yang akan diperoleh dari hasil pekerjaan tersebut. Sehingga seseorang akan merasa puas adalah karena mempunyai banyak pilihan dan banyak mendapatkannya.

Locke (1997) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sebagai peningkatan perasaan positif dan negatif tentang pekerjaannya. Sedangkan menurut Saks (2002) bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan tentang pekerjaannya dan ini dapat dinilai sebagai kepuasan menyeluruh atau dengan segi kepuasan individual. Sedangkan menurut Luthans (2011) kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya.

Robbins (2006) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah merujuk dari sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi, mengindikasikan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mengindikasikan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Sedangkan Rivai (2004) mengatakan bahwa kepuasan adalah sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah sikap individu terhadap suatu pekerjaan yang menggambarkan senang atau tidak senang dalam menjalankan pekerjaannya.

2.2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Dalam mengukur kepuasan kerja maka perlu adanya indikator yang dapat dipakai sebagai acuan apakah seseorang itu puas atau tidak puas dalam bekerja. Luthans (2011) menyebutkan terdapat beberapa indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan, antara lain :

1. Pekerjaan itu sendiri

Merujuk kepada seberapa besar pekerjaan menarik bagi karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. Sistem pembayaran

Merujuk pada kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan.

3. Promosi

Merujuk pada kesempatan untuk memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi.

4. Sikap penyelia, atasan, supervisor.

Merujuk pada kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan. Kemampuan untuk berinteraksi dengan atasan. Dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

5. Sikap teman sekerja

Kemampuan untuk berinteraksi dengan teman sekerja. Tingkat hubungan dengan teman sekerja, dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

Sedangkan Dessler (1993) mengatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dari seberapa jauh tingkat penerimaan terhadap apa yang telah dikerjakan. Dessler mengatakan terdapat 6 (enam) indikator dalam meningkatkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Perlakuan yang adil dan sportif terhadap karyawan
2. Kesempatan menggunakan kemampuan secara penuh untuk mewujudkan diri
3. Komunikasi yang terbuka dan saling mempercayai
4. Kesempatan bagi semua karyawan untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan
5. Kompensasi yang cukup
6. Lingkungan yang aman dan sehat

Sementara itu menurut Glisson dan Durick (*dalam* Panggabean, 2004) mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja dapat dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu :

1. Karakteristik pekerjaan

Adalah keanekaragaman ketrampilan, identitas tugas, keberatan tugas, otonomi dan umpan balik.

2. Karakteristik organisasi

Adalah mencakup skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya operasional dan usia kelompok kerja.

3. Karakteristik individu.

Adalah mencakup jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan.

Sementara itu menurut *Job Descriptive Index (JDI)* (dalam Rivai, 2004) indikator dari kepuasan kerja adalah :

1. Bekerja pada tempat yang tepat
2. Pembayaran yang sesuai
3. Organisasi dan manajemen
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat
5. Individu atau orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

2.2.3.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Siagian (1989) mengatakan bahwa terdapat hal-hal yang mengakibatkan kenyamanan dan kepuasan kerja seseorang ditempat kerja, diantaranya adalah : (1) pekerjaan yang penuh tantangan; (2) penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja.

Dilain pihak Robbins (2006) menggaris bawahi bahwa kepuasan kerja di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Masih menurut Robbins untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah: (1) kerja secara mental menantang, (2) ganjaran yang pantas, (3) kondisi kerja yang mendukung, (4) rekan kerja yang mendukung, (5) kesesuaian kepribadian pekerjaan.

As'ad (1998) mengatakan bahwa terdapat 3 (tiga) faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah :

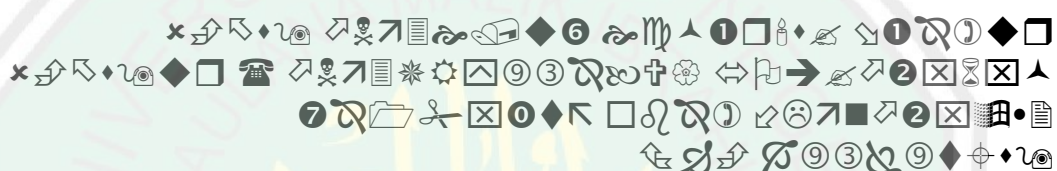
1. Individu: meliputi umur, kesehatan, waktu dan harapan
2. Sosial: meliputi hubungan kekeluargaan dan pandangan rekan kerja
3. Faktor utama: upah, ketentraman kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, perlakuan yang adil secara individu dan tugas.

Dari berbagai pendapat ahli di atas tentang kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menjadi pemicu seorang puas atau tidak puas dalam bekerja antara lain : (1) faktor Individu itu sendiri, (2) faktor pekerjaan itu sendiri, (3) faktor upah dan gaji serta promosi, (4) faktor kesesuaian dengan kepribadian, (5) faktor sikap mandor, teman kerja dan atasan, dan (6) faktor lingkungan kerja serta budanya.

2.2.3.4 Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja

terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan *output*. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai kepuasan tertentu yang diperoleh. Ketika pekerjaan selesai, maka kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Surah Ibrahim (14) ayat 7:



“Dan (ingatlah juga) tatkala Tuhanmu memaklumkan; “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku pedih”

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya. Seseorang yang memiliki sikap apa adanya bisa menerima keberhasilan dan kegagalan. Selalu siap menerima kenyataan dalam keadaan apapun. Hal ini sesuai dengan hadist Nabi Muhammad SAW. Yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah R.A. berkata:

“Rasululloh SAW. Pernah bersabda, lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima”. (HR. Bukhari-Muslim).

Di era kompetisi kerja yang sangat keras dan ketat, bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur menjadi suatu tantangan yang berat. Tidak mudah untuk menerima kenyataan dimana seseorang yang berhasil “menang” kompetisi dalam bekerja, ternyata *output*-nya lebih banyak orang lain.

2.2.4 Kinerja

2.2.4.1 Pengertian Kinerja

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat melakukan usaha-usaha dari sumber daya yang berkualitas. Usaha ini dapat berupa pengembangan, perbaikan sistem kerja, sebagai kelanjutan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan. Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas yang telah dibebankan (Timpe, 1999).

Menurut Mangkunegara (2001) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang). Jadi pengertian kinerja adalah, “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Begitu pula menurut Byars dan Leslie (1995) mengemukakan pengertian kinerja adalah “*performance refers to the degree of accomplishment of task that make up individual job*”, yaitu menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang.

Sedangkan menurut Hasibuan (1990) kinerja adalah, “suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan, yang biasanya ditemukan pada evaluasi kinerja dan didasarkan atas pengukuran kinerja.

2.2.4.2 Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan *output* atau hasil yang telah dicapai. Untuk melihat kinerja terdapat beberapa perbedaan diantara para ahli untuk mengukurnya. Menurut Kenerley dan Neely (2002) mengatakan bahwa pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses mengkuantifikasikan efisien dan efektif dari suatu tindakan.

Sementara itu, evaluasi kerja menurut Wibisono (2006) adalah penilaian kerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Pada setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana kaji banding.

Menurut Darma (1991) memberikan tolak ukur terhadap kinerja, yaitu :

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah ditetapkan.

Sedangkan Wirawan (2009) mengatakan bahwa ukuran kinerja terdapat 3 (tiga) faktor, yaitu :

- 1) Hasil kerja yang terdiri dari kuantitas, kualitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas
- 2) Perilaku kerja, yang terdiri dari disiplin kerja, inisiatif dan ketelitian

3) Sifat pribadi terdiri dari kepemimpinan, kejujuran, dan kreativitas.

Untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan diperlukan suatu penilaian kerja yang disebut dengan *performance appraisal*. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; yang kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat karyawan. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi dan dengan demikian, pada rentang berapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut (Simamora, 1997).

Sedangkan Swasto (1996) mengemukakan bahwa pengukuran penilaian kinerja secara umum didasarkan pada :

- a) Kuantitas kerja, yaitu seberapa besar hasil yang dicapai bila dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.
- b) Kualitas kerja, yaitu mutu hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar.
- c) Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu sejauh mana pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawabnya.
- d) Pendapat atau pernyataan, yaitu adanya kebebasan untuk memberikan saran, masukan dan kritikan terhadap organisasi.

- e) Keputusan yang diambil, yaitu adanya keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- f) Perencanaan kerja, yaitu adanya peran serta karyawan dalam memberikan konsep dan rencana kerja.
- g) Organisasi kerja, yaitu adanya spesialisasi tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan baik secara kelompok maupun individu.

Selanjutnya Benardin dan Russel (1993) mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) kriteria dalam mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality*, adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau dengan kata lain mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan dalam aktivitas kerja, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, dan jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3. *Time Liness*, adalah sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan dengan tepat pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi dengan *output* lainnya, serta waktu yang tersedia untuk yang lain.
4. *Cost Effectiveness*, adalah sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, modal, teknologi, dan material) dapat di maksimalkan untuk mencapai hasil yang tertinggi atau pengurangan terhadap kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for Supervision*, adalah merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan

pengawasan oleh seorang atasan atau supervisor untuk mencegah dan meminimalisir tindakan yang tidak diinginkan.

6. *Interpersonal Impact*, adalah tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan dan bawahan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah hasil analisis dari berbagai sumber untuk menjadi acuan seorang manajer dalam memutuskan segala hal terhadap seorang karyawan.

2.2.4.3 Kinerja dalam Pandangan Islam

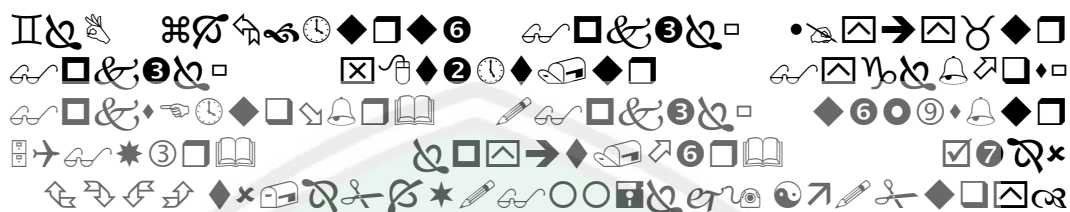
Kinerja dalam Islam biasa disebut dengan usaha seseorang dalam bekerja, sebagai manusia dengan segala resiko yang ditanggungnya kerja keras merupakan *sunnatulloh* yang tidak dapat diragukan lagi. Selanjutnya terhadap karunia yang telah disediakan oleh Allah SWT., manusia diperintahkan untuk *ibtigha'* (bekerja keras) dalam mencarinya karena semua itu tidak datang dengan sendirinya. Hal ini juga berlaku bagi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Sesuai dengan firman Allah SWT. Dalam Surah Al-Jumu'ah ayat 10:



“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”.

Jika kita simak ayat yang lain maka tampak pula petunjuk yang tegas dan mendalam tentang berbagai sarana pemenuhan kebutuhan manusia yang telah

disediakan Allah SWT., agar manusia dapat memanfaatkannya dengan efektif dan efisien. Dalam Surah Fushshilat (41) ayat 10:



“Dan dia menciptakan di bumi itu gunung-gunung yang kokoh di atasnya. Dia memberkahinya dan Dia menentukan padanya kadar makanan-makanan (penghuni) nya dalam empat masa. (penjelasan itu sebagai jawaban) bagi orang-orang yang bertanya”.

2.3 Kerangka Konsep

Untuk menunjukkan adanya pola hubungan yang berbeda dari penelitian terdahulu maka diperlukan sebuah kerangka konsep penelitian yang memberikan batasan-batasan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini mendesain pola hubungan antara variabel tersebut ke dalam sebuah model konsep penelitian.

Terjadinya keterkaitan variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional, kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, diduga dapat memberikan pengaruh secara langsung maupun pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini lebih difokuskan pada bagaimana peran penting dari kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja, serta dari variabel antesenden dilakukan pengujian pengaruh langsung ke kinerja karyawan.

Teori dan hasil penelitian terdahulu yang mendasari hubungan antar variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja mengacu pada pendapat Robert House (*dalam* Robbins, 2006) dengan teorinya yaitu *Path Goal Theory*. Dalam teori ini merupakan model kontijensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama dari penelitian *Ohio State University*. Hakikat dari teori ini adalah merupakan tugas seorang pemimpin untuk membantu para bawahan dalam mencapai tujuan bersama dengan memberikan dukungan yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Hasil yang dicapai adalah berupa kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian yang menguji kepemimpinan transformasional dengan kinerja telah dilakukan oleh Bycio *et al.* (1995) yang menemukan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan efektivitas dan kinerja, serta kepuasan. Demikian juga kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kerja dan kepuasan. Griffith (2004) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan kinerja.

Penelitian yang menguji hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja telah dilakukan oleh Yavirach (2012), Javed *et al.* (2014), Folakemi dan Anthonia (2016) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan telah dilakukan oleh Sani dan Troena (2012), Risambessy *et al.* (2012), Crossman dan Zaky (2003), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya: Paracha *et al.* (2012), Hartanto (2014), Riaz *et al.* (2012), Sanda *et al.* (2017), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional dan kinerja antara lain dilakukan oleh Maharani *et al.* (2013), Cohen *et al.* (2012), Fernando *et al.* (2007), Ibraheem *et al.* (2011), Geijel dan Peter (2003), Sulianti *et al.* (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini dan didukung oleh beberapa peneliti terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini, serta pola hubungan yang dimaksud, maka dapatlah dibuat model konsep penelitian. Model konsep yang dimaksud dapat ditunjukkan dalam gambar 2.1 sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konsep Penelitian



Hubungan antar variabel di atas, didasarkan pada kajian teori dan kajian empiris sebagai berikut :

- 1 : Robbins, 2006; Bycio *et al.* (1995); Griffith (2004)
- 2 : Yavirach (2012); Javed *et al.* (2014); Folakemi dan Anthonia (2016)
- 3 : Sani dan Troena (2012); Risambessy *et al.* (2012); Crossman dan Zaky (2003)
- 4 : Paracha *et al.* (2012); Hartanto (2014); Riaz *et al.* (2012); Sanda *et al.* (2017)
- 5 : Maharani *et al.* (2013); Cohen *et al.* (2012); Fernando *et al.* (2007); Ibraheem *et al.* (2011); Geijel dan Peter (2003); Sulianti *et al.* (2016)

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja mengacu pada pendapat Robert House (*dalam* Robbins, 2006) dengan teorinya yaitu *Path Goal Theory*. Dalam teori ini merupakan model kontijensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama dari penelitian *Ohio State University*. Hakikat dari teori ini adalah merupakan tugas seorang pemimpin untuk membantu para bawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan memberikan dukungan yang sesuai dengan dukungan yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Hasil yang dicapai adalah berupa kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian yang menguji kepemimpinan transformasional dengan kinerja telah dilakukan oleh Bycio *et al.* (1995) yang

menemukan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan efektivitas dan kinerja, serta kepuasan. Demikian juga kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kerja dan kepuasan. Griffith (2004) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan kinerja.

Produk akhir dari perilaku kerja yang tidak menghiraukan suara hati antara lain adalah prestasi kerja menurun, kinerja rendah, karir mati, dipecat atau dipenjara (karena melakukan korupsi dan sejenisnya), tidak pernah merasa bahagia padahal sukses dalam berkarir, tidak merasa cukup karena tidak pandai bersyukur.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

Tipe pemimpin yang lainnya ada adalah pemimpin transaksional, ia membantu pengikutnya untuk mengidentifikasi apa yang harus dicapai untuk mencapai hasil yang diinginkan (*output* yang lebih berkualitas, peningkatan penjualan, atau penurunan biaya produksi). Dalam membantu pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari orang tersebut. Pendekatan transaksional menggunakan konsep *path-goal* sebagai bagian dari penjelasan dan *framework*-nya.

Dalam menggunakan gaya transaksional, pemimpin berpengangan pada imbalan kontinjen dan manajemen dengan pengecualian. Penelitian menunjukkan ketika *reinforcement* bersifat kontinjen, para pengikut akan memperlihatkan peningkatan kinerja dan kepuasan (Yammarino, 1997). Para pengikut akan percaya bahwa mencapai target akan memberikan mereka imbalan yang diinginkan. Dalam menggunakan manajemen dengan pengecualian, pemimpin tidak melibatkan diri kecuali target tidak bisa dicapai (Robbins, 2006).

Penelitian yang menguji hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja telah dilakukan oleh Yavirach (2012), Javed *et al.* (2014), Folakemi dan Anthonia (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional ke kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Robbins dan Timothy (2015), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya.

Sebuah pekerjaan lebih dari sekedar mengacak kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai truk. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan bos, mengikuti aturan serta kebijakan organisasi,

memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan sebagainya.

Brayfield dan Rothe (*dalam* Panggabean, 2004) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah dapat diduga dari sikap seseorang dengan pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja sangat tergantung dari apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaan tersebut dan apa yang akan diperoleh dari hasil pekerjaan tersebut. Sehingga seseorang akan merasa puas adalah karena mempunyai banyak pilihan dan banyak mendapatkannya.

Penelitian yang menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan telah dilakukan oleh Sani dan Troena (2012), Risambessy *et al.* (2012), Crossman dan Zaky (2003), Triwahyuni dan Maharani (2017), Setia dan Sani (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja

2.4.4 Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Sani dan Troena (2012) telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan

transformatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Sehingga dinyatakan sebagai mediasi parsial. Dengan demikian hasil penelitian menerima hasil penelitian menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Dari kajian penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian adalah :

H4: Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

2.4.5 Pengaruh kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Paracha *et al.* (2012) telah menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi parsial. Dengan demikian hasil penelitian menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Dari kajian penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian adalah :

H5: Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Penelitian *explanatory research* dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis atau bertujuan untuk memperoleh pengujian yang tepat dalam menarik kesimpulan yang bersifat kausalitas (sebab akibat) antara dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis (Sekaran, 2003).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di perusahaan manufaktur yaitu PT. Cendana Teknik Utama Malang. Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian ini didasari atas pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

- (1) PT. Cendana Teknik Utama merupakan sebuah perusahaan dengan *job description* karyawan yang dapat membuat stres karyawannya.
- (2) PT. Cendana Teknik Utama merupakan perusahaan yang bergerak di bidang IT (*information technology*) sehingga memerlukan SDM yang handal dibidangnya.
- (3) PT. Cendana Teknik Utama memiliki manajemen yang solid sehingga perlu adanya penelitian untuk memastikan adanya kesesuaian antara hasil wawancara dengan keadaan di lapangan.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sani dan Maharani, 2013). Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan yang memiliki atasan di PT. Cendana Teknik Utama Malang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sample jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan jika semua anggota populasi menjadi sampel (Sani dan Maharani, 2013).

Populasi yang berada di PT. Cendana Teknik Utama Malang terdapat 60 karyawan dengan berbagai macam tingkatan, sehingga sampel yang diambil yaitu 60 karyawan karena peneliti menggunakan sampel jenuh.

3.4 Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi dalam mencapai tujuan yang didasarkan pada perubahan kondisi dan situasi organisasi (Bass dan Avolio, 1994). Variabel kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan kusioner Kepemimpinan Transformasional. Tipe data interval yang diukur dengan skala Likert dengan rentang 1-5 atau jawaban responden dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju (Sugiyono, 2002).

Adapun indikator untuk pengukuran kepemimpinan transformasional mengacu kepada teori Bass dan Avolio, (1994) dan (2003) : (1). *Idealized influence* (karisma). (X1.1) (2). *Inspiration motivation* (inspirasi). (X1.2) (3). *Intellectual*

stimulation (stimulasi intelektual). (X1.3) (4). *Individualized consideration* (konsiderasi individu). (X1.4)

3.4.2 Variabel Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan seorang pemimpin yang mau membantu pengikutnya untuk mengidentifikasi apa yang harus di capai untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam membantu pengikut mengidentifikasi siapa yang harus dilakukan, pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari orang tersebut (Bass dan Avolio, 1994). Tipe data interval yang diukur dengan skala Likert dengan rentang nilai 1-5 atau jawaban responden dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju (Sugiyono, 2002).

Adapun indikator untuk pengukuran kepemimpinan transaksional mengacu kepada teori Bass dan Avolio, (1994): (1). Penghargaan Kontinjen. (X2.1) (2). Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif). (X2.2) (3). Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif). (X2.3) (4). sesuka hati. (X2.4)

3.4.3 Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya (Luthan, 2011). Variabel kepuasan dapat diukur dengan kuesioner kepuasan. Tipe data interval yang diukur dengan skala Likert dengan rentang nilai 1-5 atau jawaban responden dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju (Sugiyono, 2002).

Adapun indikator untuk pengukuran kepuasan kerja ini mengacu kepada teori Luthan (2011), dimana kepuasan kerja menurut Luthan terdiri dari indikator

sebagai berikut : (1). Pekerjaan itu sendiri. (Y1.1) (2). Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian. (Y1.2) (3). Upah dan promosi. (Y1.3) (4). Sikap teman sekerja, penyelia, atasan. (Y1.4) (5). Kondisi lingkungan kerja. (Y1.5)

3.4.4 Variabel Kinerja

Pengertian kinerja menurut Byars dan Leslie (1995) adalah “*performance refer to degree of accomplishment of task that make up individual job*”, yaitu menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Variabel kinerja dapat diukur dengan skala Likert dengan rentang nilai 1-5 atau jawaban responden dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

Adapun indikator untuk pengukuran kinerja ini mengacu pada teori Dharma (1991), dimana indikator tersebut sebagai berikut : (1). Kuantitas. (Y2.1) (2). Kualitas. (Y2.2) (3). Ketepatan waktu. (Y2.3)

Tabel 3.1
Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan Transformasional	1. Karisma/ <i>idealized influenced</i>	1. Menumbuhkan sikap optimis 2. Simbol kesuksesan

(Bass dan Avolio, 1994) dan (Bass dan Avolio, 2003)		3. Menumbuhkan rasa percaya diri
	2. Inspirasi/ <i>inspirational motivation</i>	4. Memberikan semangat 5. Memotivasi 6. Memberikan inspirasi
	3. Stimulasi intelektual/ <i>intellectual stimulation</i>	7. Mampu memecahkan masalah 8. Mempunyai ide-ide baru 9. Menciptakan kreatifitas
	4. Konsiderasi individu/ <i>individual consideration</i>	10. Memberikan penghargaan 11. Memberikan perhatian 12. Memberikan dukungan moral
Kepemimpinan Transaksional (Bass dan Avolio, 1994)	1. Penghargaan kontinjen	1. Kontra pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan 2. Menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik 3. Mengakui pencapaian/prestasi
	2. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif)	4. Mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan standar 5. Mengambil tindakan kolektif
	3. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif)	6. Intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi
	4. Sesuka hati	7. Menghindari tanggung jawab 8. Menghindari pengambilan keputusan

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item
Kepuasan Kerja	1. Puas terhadap pekerjaan itu sendiri	1. Tugas-tugas yang menarik 2. Tanggung jawab tugas

(Luthan, 2011)	2. Puas terhadap sistem pembayaran	3. Besar gaji yang diterima sesuai 4. Tunjangan
	3. Puas terhadap sikap teman kerja	5. Bantuan rekan kerja 6. Dukungan rekan kerja
	4. Puas terhadap atasan	7. Pimpinan memberikan dukungan 8. Pimpinan mendengarkan jika ada keluhan
Kinerja (Darma, 1991)	1. Kuantitas	1. Pekerjaan sesuai standar 2. Beban kerja sesuai
	2. Kualitas	3. Memperhatikan ketelitian 4. Memperhatikan kerapian
	3. Ketepatan waktu	5. Bekerja tepat waktu 6. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu

3.5 Skala Pengukuran

Skala yang dipergunakan dalam pengukuran variabel ini adalah skala Likert. Penggunaan Skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut : (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai reliabilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) lebih fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data skala Likert termasuk dalam skala interval. Dalam prosedur Likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5, contoh alternatif jawaban yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah :

1. Jawaban Sangat Setuju dengan skor 5
2. Jawaban Setuju dengan Skor 4
3. Jawaban Netral dengan skor 3

4. Jawaban Tidak Setuju dengan skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju dengan skor 1 (Malhotra, 2004; Sekaran, 2003).

3.6 Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber Data

Menurut cara memperolehnya data dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Data Primer

Adalah data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden mengenai masalah penelitian (Malhotra, 2004). Pada penelitian ini data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Adalah data yang telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau catatan tertulis, dan dokumen perusahaan (Sekaran, 2003). Data ini merupakan data yang diperoleh dari PT. Cendana Teknika Utama Malang berupa sejarah, struktur organisasi, serta jumlah pegawai.

3.6.2 Metode Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Merupakan suatu angket yang disusun secara terstruktur guna merekam data, sehingga diperoleh data akurat berupa tanggapan langsung responden (Sekaran, 2003). Tujuan pembuatan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian.

b. Wawancara

Melalui tanya jawab langsung dengan pihak terkait, khususnya bagian kepegawaian untuk memperoleh tambahan informasi lainnya.

3.7 Uji Instrumen

3.7.1 Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas

Dalam penelitian diperlukan alat bantu berupa kuesioner, sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Untuk menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya, dilakukan dua pengujian, yaitu :

a. Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Instrumen dikatakan valid jika nilai *Correlated Item-Total Correlation* $\geq 0,3$.

b. Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan

hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya $\geq 0,6$ (Malhotra, 2004; Maharani, 2017).

c. Uji Asumsi Normalitas

Pemilihan uji normalitas berdasarkan alasan bahwa uji asumsi linieritas tidak relevan diuji pada data keperilakuan yang secara alami karakteristik datanya tidak memenuhi asumsi-asumsi tersebut. Instrumen dapat dikatakan memenuhi uji normalitas jika memiliki nilai skewness dan kurtosis tidak terlalu jauh di atas nilai 1 atau ≥ 2 , baik bertanda positif maupun negatif (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argumen responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, jawaban responden dijelaskan dalam lima skala pernyataan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis ini juga digunakan untuk menggambarkan secara mendalam variabel-variabel yang diteliti.

3.8.2 *Partial Least Square (PLS)*

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan

metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmatori teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008).

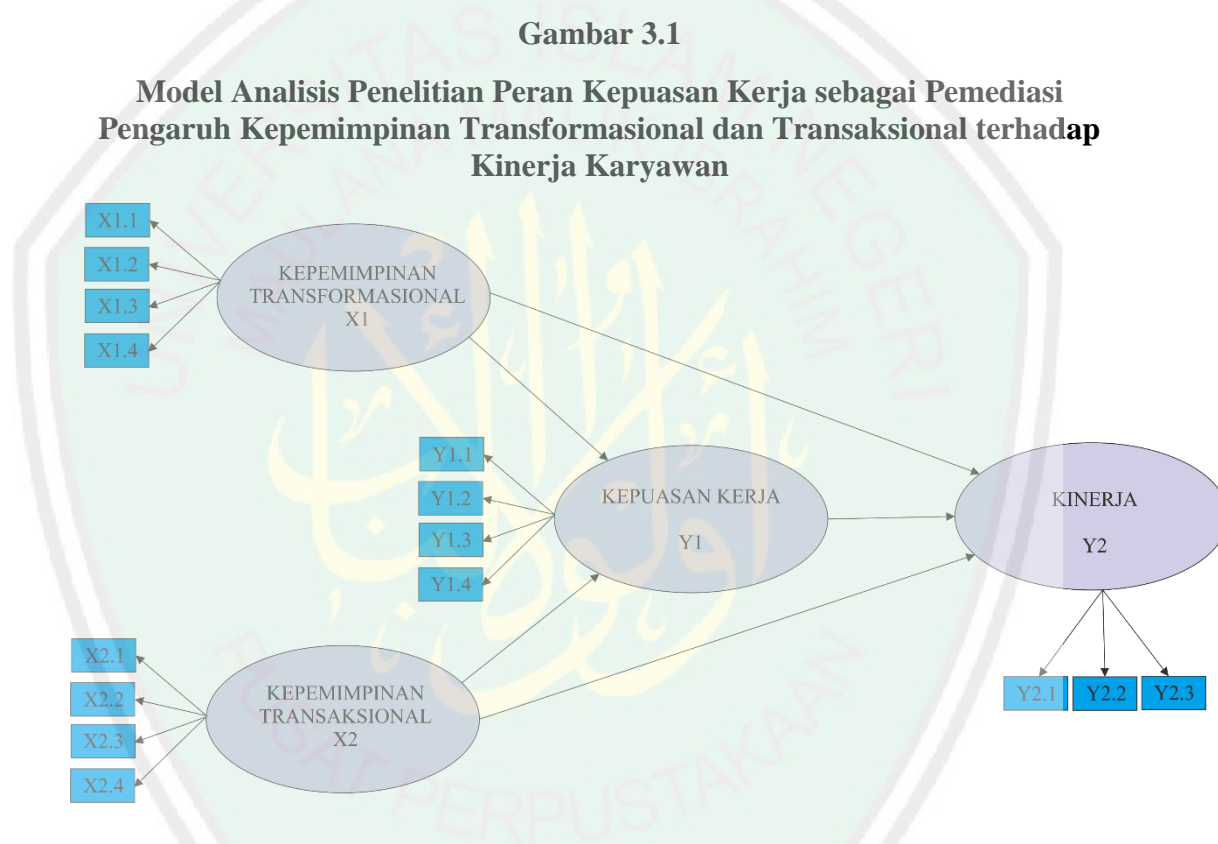
Alasan-alasan yang melatar belakangi pemilihan model analisis *Partial Least Square (PLS)* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model yang terbentuk pada kerangka konseptual penelitian ini, menunjukkan hubungan kausal berjenjang yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Demikian juga variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
2. Penelitian ini menggunakan variabel laten yang diukur melalui indikator. PLS cocok digunakan untuk mengkonfirmasi indikator dari sebuah konsep/konstruksi/faktor.
3. SEM berbasis variance dengan metode PLS merupakan salah satu teknik analisis multivariat yang memungkinkan dilakukan serangkaian analisis dari beberapa variabel laten secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.
4. PLS merupakan metode yang *powerfull* yang tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Merujuk pada alasan-alasan pemilihan model analisis *Partial Least Square (PLS)* dalam penelitian ini, ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Asumsi pada

PLS hanya berkaitan dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu : (1) Hubungan antar variabel laten dalam inner model adalah linier dan aditif, (2) Model struktural bersifat rekursif.

Gambar pengembangan diagram jalur pada model analisis penelitian ini, dapat dilihat secara jelas pada Gambar 3.1 berikut ini:



Dalam gambar di atas terlihat bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kinerja dan kepuasan kerja adalah indikator refleksif.

Langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis PLS dengan *software* SmartPLS (Ghozali, 2008; Solimun, 2010; Maharani, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Spesifikasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

- a) *Outer Model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. *Outer model* pada penelitian ini menggunakan indikator formatif, karena semua indikator membentuk variabel laten. Hal ini diperkuat oleh pendapat Solimun (2008), dan Ghozali (2008) bahwa indikator non perseptual (non persepsi) seperti *index of sustainable economics welfare, the human development index* bersifat formatif.
- b) *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel *manifest* diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
- c) *Weight relation*, estimasi nilai kasus variabel laten. *Inner* dan *outer model* memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi *weight relation*.

2. Evaluasi model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk keseluruhan indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya

yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. (Maharani, 2017)

a) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model, dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

❖ *Convergent validity*

Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

❖ *Discriminant validity*

Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance*

extracted (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

❖ *Composite reliability* (Cr)

Indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability* ≥ 0.7 , walaupun bukan merupakan standar absolut.

b) *Inner model*

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana R_1^2 , R_p^2 adalah R-Square variabel endogen dalam model persamaan.

3.8.3 Uji Mediasi

Pengujian mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menguji nilai t dari koefisien ab. Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung $>$ nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi

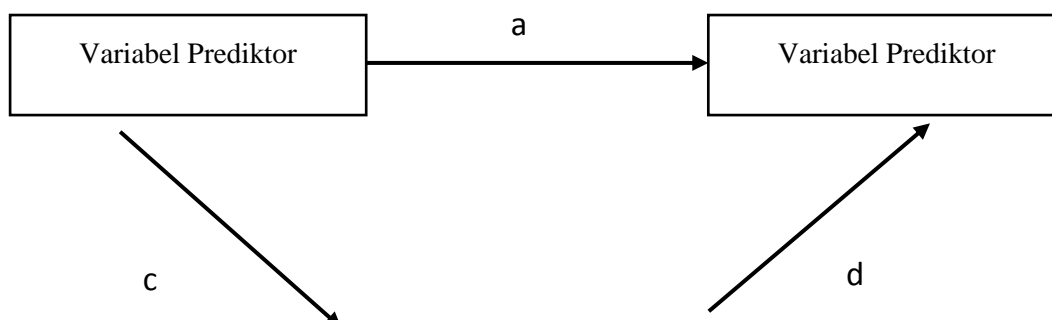
pengaruh mediasi (Ghozali, 2013) (Maharani, 2017). Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

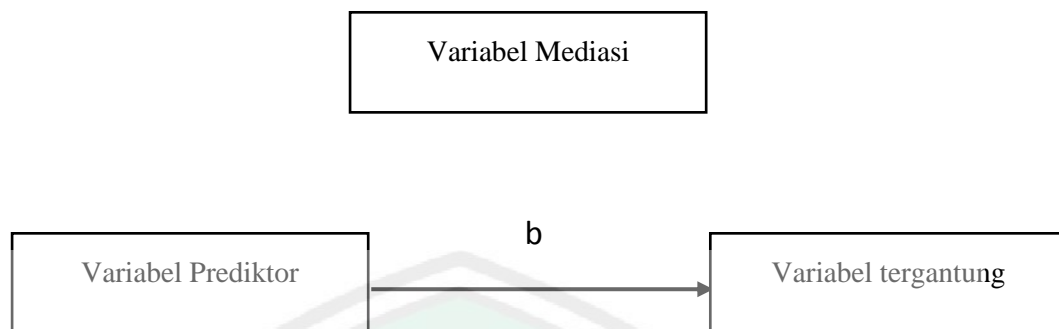
Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi dilakukan sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012)

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah :

Gambar 3.2

Hubungan Uji Variabel Mediasi





Sumber: Solimun (2012)

Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka bukan sebagai variabel mediasi. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi. Solimun (dalam Sani dan Maharani 2013).

3.8.4 Pengujian Hipotesis (*Inner Model*)

Pengujian hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone (Solimun, 2012). Statistik uji yang digunakan adalah t-statistik atau uji t. Dengan demikian asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), serta tidak memerlukan asumsi distribusi normal.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Cendana Teknika Utama di kantor pusat Malang yang berada di Jl. Soekarno-Hatta Ruko Permata Griya Shanta NR. 24-25 Malang. Yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang IT (*information technology*) yang mempunyai jangkauan pasar Nasional, hal ini terbukti dengan dibukanya beberapa cabang di Indonesia dan salah satunya yang terletak di Jakarta.

Jumlah kuesioner yang dibagikan yaitu sebanyak 60 kuesioner, kuesioner tersebut langsung disajikan kepada responden yaitu sebanyak 60 karyawan di PT. Cendana Teknika Utama Malang, karena dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh atau sampel yang diambil sebanyak jumlah karyawan yang sedang bekerja aktif di PT. Cendana Teknika Utama Malang. Dari jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 60 kuesioner, jumlah kuesioner yang dikembalikan yaitu 0 atau semua kuesioner telah diisi dan telah dikembalikan kepada peneliti.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja dan status perkawinan. Dari responden sebanyak 60, hasil analisis karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Responden berdasarkan usia dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Karyawan

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
15-25 tahun	35	58.0
26-35 tahun	14	23.0
36-45 tahun	11	19.0
Total	60	100.0

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai usia 15-25 tahun yaitu sebanyak 35 orang atau 58,0%, kemudian sebanyak 23 orang atau 23,0% berusia 26-35 tahun dan sisanya sebanyak 11 orang atau 19,0% berusia 36-45 tahun. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa para karyawan PT. Cendana Teknika Utama berada pada usia produktif dan masih dapat ditingkatkan kinerjanya.

Responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	41	68,0
Perempuan	19	32,0
Total	60	100,0

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebanyak 41 orang atau 68,0%. Sedangkan sebanyak 19 orang atau 32,0% adalah perempuan. Hal ini mengindikasikan paling banyak karyawan di PT. Cendana Teknika Utama adalah laki-laki.

Responden berdasarkan status perkawinan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase (%)
Kawin	43	72,0
Belum Kawin	17	28,0
Total	60	100,0

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa responden dominan telah kawin sebanyak 43 orang atau 72,0% dan yang belum kawin sebanyak 17 orang atau 28,0%, hal ini mengindikasikan motivasi kinerja mereka lebih besar karena harus menafkahi keluarganya daripada yang belum kawin.

Responden berdasarkan masa kerja dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
<1 Tahun	12	20,0
1-5 Tahun	19	32,0
>5 Tahun	29	48,0
Total	60	100,0

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini mempunyai masa kerja lebih dari 5 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 48,0%, dan sebanyak 19 orang atau 32,0% mempunyai masa kerja 1-5 tahun, serta yang mempunyai masa kerja dibawah 1 tahun sebanyak 12 orang atau 20,0%. Hal ini dikarenakan PT. Cendana Teknika Utama telah berdiri sejak 1997.

Responden berdasarkan pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMP Sederajat	1	2,0
SMA Sederajat	14	23,0
Diploma	15	25,0
Sarjana	30	50,0
Total	60	100,0

Sumber: Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa responden terbanyak karyawan yaitu lulusan sarjana sebanyak 30 orang atau 50,0%, lulusan diploma sebanyak 15 orang atau 25,0%, lulusan SMA sederajat sebanyak 14 orang atau 23,0%, serta lulusan SMP sederajat sebanyak 1 orang atau 2,0%.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian yang merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan transaksional (X2), kepuasan kerja (Y1), dan kinerja karyawan (Y2). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Berikut dasar interpretasi skor ditunjukkan pada tabel 4.6 (Riduan dan Kuncoro, 2007)

Tabel 4.6
Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai rata skor	Kriteria
1	1,00-1,80	Sangat rendah/sangat tidak setuju
2	1,81-2,60	Rendah/tidak setuju
3	2,61-3,40	Cukup tinggi/ragu-ragu
4	3,41-4,20	Tinggi/setuju
5	4,21-5,00	Sangat tinggi/sangat setuju

Sumber: Riduan dan Kuncoro (2007)

4.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dibentuk oleh 4 indikator yaitu (1) *Idealized influence* (X1.1), (2) *Inspiration motivation* (X1.2), (3) *Intellectual stimulation* (X1.3), dan (4) *Individualized consideration* (X1.4).

Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai berbagai kemampuan yang berkaitan dengan berbagai aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel 4.7 bawah ini.

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	1	1,6	3	5,0	5	8,3	40	66,7	11	18,4	3,95
X1.2	1	1,6	2	3,4	12	20,0	33	55,0	12	20,0	3,88
X1.3	0	0,0	5	8,3	14	23,4	21	35,0	20	33,3	3,93
X1.4	0	0,0	2	3,4	13	21,6	36	60,0	9	15,0	3,86
Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)											3,90

Sumber: Data diolah 2018

Dari Tabel 4.7 diatas, dari 60 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) dipersepsikan baik oleh responden.

Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 3,90. Hal ini menggambarkan suatu kondisi dimana pimpinan telah melakukan model kepemimpinan transformasional.

Terlihat pula pada indikator *idealized influenced* (X1.1) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 40 orang atau 66,7%. Sebanyak 11 orang atau 18,4% responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 5 orang

atau 8,3% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 3 orang atau 5.0% responden menjawab tidak setuju (skor 2) serta sebanyak 1 orang atau 1,6% responden menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator *idealized influenced* mempunyai rata-rata sebesar 3,95, oleh karena itu indikator *idealized influenced* dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator *inspirational motivation* (X1.2) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 33 orang atau 55.0%, sebanyak 12 orang atau 20,0% menjawab netral (skor 3), dan sangat setuju (skor 5), sebanyak 2 orang atau 3,4% menjawab tidak setuju (skor 2) serta responden menjawab sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 1 orang atau 1,6%. Ditinjau dari rata-rata skor, indikator *inspirational motivation* mempunyai rata-rata sebesar 3,88 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator *inspirational motivation* dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator *intellectual stimulation* (X1.3) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 21 orang atau 35,0%, sebanyak 20 orang atau 33,3% menjawab sangat setuju (skor 4), sebanyak 14 orang atau 23,4% menjawab netral (skor 3), dan sebanyak 5 orang atau 8,3% menjawab tidak setuju (skor 2) serta tidak ada seorangpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata sebesar 3,93 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator *Intellectual motivation* dipersepsikan baik oleh responden.

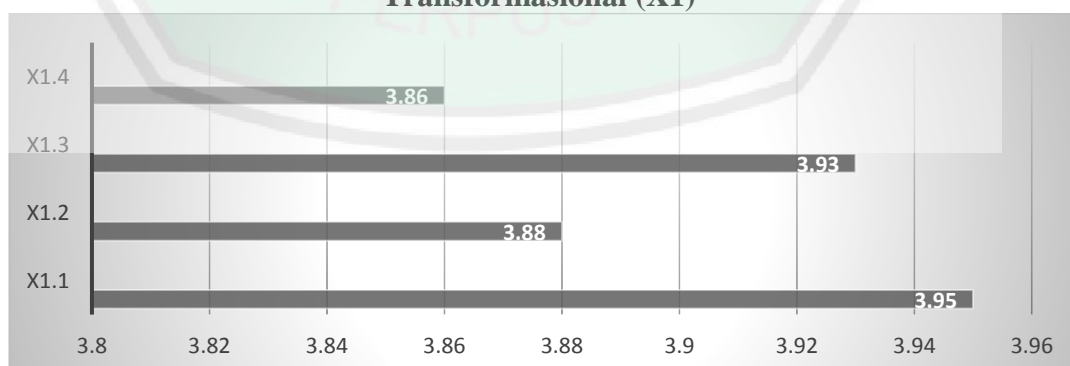
Pada indikator *individual consideration* (X1.4) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 36 orang atau 60,0%, sebanyak 13 orang atau 21,6% menjawab netral (skor 3), sebanyak 9 orang atau 15.0% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 2 orang atau 3,4% menjawab tidak setuju (skor 2)

dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator *individual consideration* mempunyai rata-rata sebesar 3,86 atau berada pada kategori baik. Dalam hal ini indikator *individual consideration* dipersepsikan baik oleh responden.

Hasil penggalan informasi yang dilakukan melalui pertanyaan terbuka yang disertakan dalam kuesioner untuk memperkuat alasan dalam memilih jawaban pada pertanyaan tertutup. Diketahui bahwa responden yang memilih jawaban pada skala 4 dan 5 memiliki sikap yang sangat setuju terhadap berbagai pernyataan tentang kemampuan pemimpin menumbuhkan sikap optimis, simbol kesuksesan, menumbuhkan rasa percaya diri, memberikan semangat, memotivasi, memberikan inspirasi, pemimpin mampu memecahkan masalah, mempunyai ide-ide baru, menciptakan kreativitas, memberikan penghargaan, memberikan perhatian serta memberikan dukungan moral.

Berikut disajikan rata-rata keempat indikator pengukur kepemimpinan transformasional responden:

Gambar 4.1
Rata-rata Masing-masing Indikator Pengukuran Kepemimpinan Transformasional (X1)



Sumber : Data diolah

Dari gambar diatas tampak bahwa indikator X1.1 yaitu *idealized influenced* adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada kepemimpinan transformasional. Artinya kepemimpinan transformasional dari pimpinan responden sangat dirasakan, utamanya terlihat dari *idealized influenced*. Disisi lain, indikator X1.4 yaitu *individual consideration* dirasakan paling rendah untuk melihat kepemimpinan transformasional. Artinya dari keempat indikator kepemimpinan transformasional, *individual consideration* dirasakan paling rendah untuk mengukur kepemimpinan transformasional, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik hingga sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa agar didapatkan sifat kepemimpinan transformasional yang lebih baik, maka diharapkan meningkatkan *individual consideration* atau konsiderasi individu.

4.3.2 Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)

Kepemimpinan transaksional dalam hal ini dibentuk oleh 3 indikator yaitu (1) *contingen reward* (X2.1), (2) *management by exception-active* (X2.2), (3) *Management by exception-pasive* (X2.3). (4) sesuka hati (X2.4).

Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden tentang kepemimpinan transaksional pimpinan mereka melalui indikator yang sudah ditentukan. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transaksional disajikan pada Tabel 4.8 dibawah ini.

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
X2.1	0	0,0	4	6,7	15	25,0	31	51,6	10	16,7	3,78
X2.2	1	1,6	3	5,0	10	16,7	37	61,7	9	15,0	3,83
X2.3	0	0,0	6	10,0	5	8,3	42	70,0	7	11,7	3,83
X2.4	0	0,0	0	0,0	3	5,0	41	69,0	15	26,0	4,13
Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)											3,89

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 4.8 diatas terlihat bahwa variabel kepemimpinan transaksional (X2) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 3,89. Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transaksional (X2).

Terlihat pula pada indikator *contingen reward* (X2.1) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 31 orang atau 51,6%, dan sebanyak 10 orang atau 16,7% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 15 orang atau 25,0% menjawab netral (skor 3), sebanyak 4 orang atau 6,7% menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada seorangpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kepemimpinan transaksional mempunyai rata-rata sebesar 3,78. Dalam hal ini indikator kepemimpinan transaksional dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator *management by exception-active* (X2.2) mayoritas menjawab setuju (skor 4) sebanyak 37 orang atau 61,7%, sebanyak 10 orang atau 16,7% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 9 orang atau 15,0%

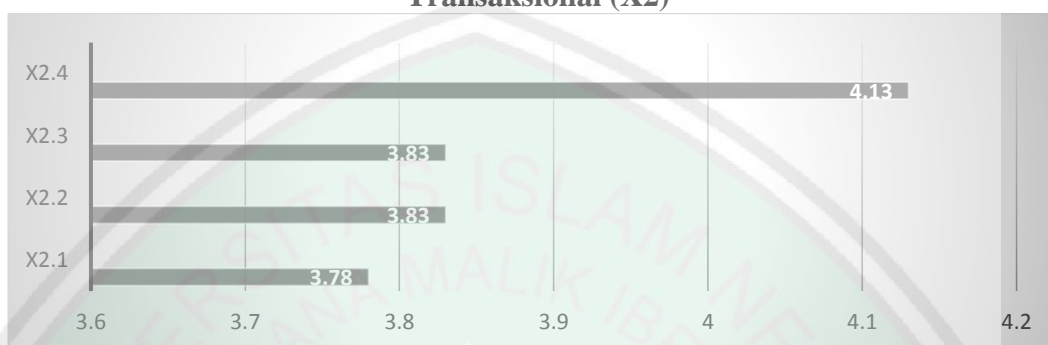
responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 3 orang atau 5,0% menjawab tidak setuju (skor 2) dan sebanyak 1 orang atau 1,6% menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator *Management by exception-active* (X2.2) mempunyai rata-rata sebesar 3,83 atau berada pada kategori setuju. Dalam hal ini indikator *Management by exception-active* dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator *Management by exception-pasive* (X2.3) mayoritas menjawab setuju (skor 4) sebanyak 42 orang atau 70,0%, sebanyak 7 orang atau 11,7% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 5 orang atau 8,3% responden menjawab netral (skor 3), sebanyak 6 orang atau 10,0% menjawab tidak setuju (skor 2), dan tidak seorangpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator *Management by exception-pasive* (X2.3) mempunyai rata-rata sebesar 3,83. Dalam hal ini indikator *management by exception-pasive* dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator sesuka hati (X2.4) mayoritas menjawab setuju (skor 4) sebanyak 41 orang atau 69,0%, sebanyak 3 orang atau 5,0% menjawab netral (skor 3), sebanyak 15 orang atau 26,0% menjawab sangat setuju (skor 5), dan tidak satupun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dan tidak setuju (skor 2). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator sesuka hati mempunyai rata-rata sebesar 3,83. Dalam hal ini indikator sesuka hati dipersepsikan baik oleh responden.

Berikut disajikan rata-rata keempat indikator pengukur kepemimpinan transaksional pimpinan responden:

Gambar 4.2
Rata-rata Masing-masing Indikator Pengukuran Kepemimpinan
Transaksional (X2)



Sumber: Data diolah

Dari gambar diatas tampak bahwa indikator X2.4 yaitu *sesuka hati (laizzes faire)* adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada kepemimpinan transaksional, artinya sifat kepemimpinan transaksional dari pimpinan responden sangat dirasakan, utamanya terlihat dari *sesuka hati (laizzes faire)*. Disisi lain, indikator X2.2 dan X2.3 yaitu *management by exception-active* dan *management by exception-pasive* dirasakan kurang begitu berpengaruh di kepemimpinan transaksional. Artinya, perlu untuk meningkatkan kedua indikator tersebut. Selain itu, indikator X2.1 yaitu *contingen reward* dirasakan paling rendah untuk melihat kepemimpinan transaksional. Artinya, dari ketiga indikator kepemimpinan transaksional, perlu meningkatkan *contingen reward* karena berada pada nilai terendah. Dan juga untuk indikator *sesuka hati (laizzes faire)* perlu ditingkatkan lagi meskipun berada pada nilai baik bagi responden.

4.3.3 Variabel Kepuasan Kerja (X3)

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dibentuk oleh 4 indikator yaitu (1) puas terhadap pekerjaan itu sendiri (Y1.1), (2) puas terhadap sistem pembayaran (Y1.2), (3) puas terhadap sikap teman kerja (Y1.3), (4) puas terhadap atasan (Y1.4).

Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai kepuasan kerja karyawan. Apakah karyawan puas dengan pekerjaan mereka sendiri, puas terhadap sistem pembayaran, puas terhadap sikap teman kerja, serta puas terhadap atasan. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap indikator kepuasan kerja disajikan pada tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%	
Y1.1	0	0,0	2	3,3	15	25,0	29	48,3	14	23,4	3,91
Y1.2	3	5,0	7	12,0	26	43,0	13	22,0	11	18,0	3,36
Y1.3	0	0,0	2	3,0	11	18,0	34	57,0	13	22,0	3,96
Y1.4	1	1,6	2	3,3	18	30,0	29	48,3	10	16,8	3,75
Variabel Kepuasan Kerja (Y1)											3,74

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 4.9 diatas terlihat bahwa variabel kepuasan kerja (Y1) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 3,74 terletak pada skor 4 (Setuju = S). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel kepuasan kerja (Y1).

Terlihat pula pada indikator puas terhadap pekerjaan itu sendiri (Y1.1) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 29 orang atau 48,3%, sebanyak 15 orang atau 25,0% menjawab netral (skor 3), sebanyak 14 orang atau 23,4% responden menjawab sangat setuju (skor 5), dan sebanyak 2 orang atau 3,3

% menjawab tidak setuju (skor 2) serta tidak seorangpun yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator puas terhadap pekerjaan itu sendiri (Y1.1) mempunyai rata-rata sebesar 3,91. Dalam hal ini indikator puas terhadap pekerjaan itu sendiri dipersepsikan baik oleh responden

Pada indikator puas terhadap sistem pembayaran (Y1.2) mayoritas menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 26 orang atau 43,0%, sebanyak 13 orang atau 22,0% menjawab setuju (skor 4), sebanyak 11 orang atau 18,0% responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 7 orang atau 12,0% menjawab tidak setuju (skor 2), dan sebanyak 3 orang atau 5,0% menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator puas terhadap sistem pembayaran mempunyai rata-rata sebesar 3,36. Dalam hal ini indikator puas terhadap sistem pembayaran dipersepsikan baik oleh responden.

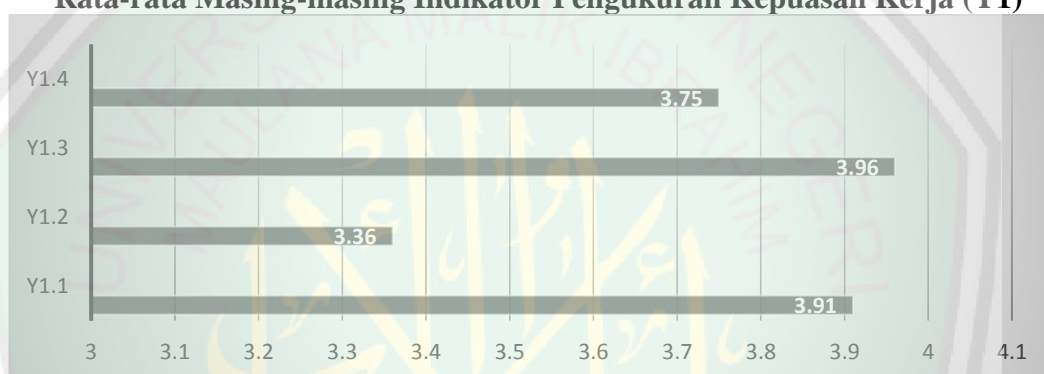
Pada indikator puas terhadap sikap teman kerja (Y1.3) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 34 orang atau 57,0%, sebanyak 13 orang atau 22,0% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 2 orang atau 3,0% responden menjawab tidak setuju (skor 2), dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator puas terhadap sikap teman kerja mempunyai rata-rata sebesar 3,96. Dalam hal ini indikator puas terhadap sikap teman kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator puas terhadap atasan (Y1.4) mayoritas menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 29 orang atau 48,3%, sebanyak 18 orang atau 30,0% menjawab netral (skor 3), sebanyak 10 orang atau 16,8% responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 2 orang atau 3,3% menjawab tidak setuju (skor 2),

dan sebanyak 1 orang atau 1,6% responden menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator puas terhadap atasan mempunyai rata-rata sebesar 3,75. Dalam hal ini indikator puas terhadap atasan dipersepsikan baik oleh responden.

Berikut disajikan rata-rata keempat indikator pengukuran kepuasan kerja responden.

Gambar 4.3
Rata-rata Masing-masing Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja (Y1)



Sumber : Data diolah

Dari gambar di atas tampak bahwa indikator Y1.3 yaitu puas terhadap sikap teman kerja adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada kepuasan kerja. Artinya kepuasan kerja responden sangat dirasakan, utamanya terlihat dari kepuasan terhadap sikap teman kerja. Disisi lain, indikator Y1.2 yaitu puas terhadap sistem pembayaran dirasakan paling rendah untuk mengukur kepuasan kerja, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa agar didapatkan kepuasan kerja yang lebih baik, maka diharapkan meningkatkan kepuasan kerja dengan sistem pembayaran yang baik.

4.3.4 Variabel Kinerja (Y2)

Kinerja dalam penelitian ini dibentuk oleh 3 indikator yaitu (1) kuantitas (Y2.1), (2) kualitas (Y2.2), dan (3) ketepatan waktu (Y2.3).

Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai kinerja karyawan. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap indikator kinerja disajikan pada tabel 4.10 dibawah ini.

Tabel 4.10
Deskripsi Variabel Kinerja (Y2)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y2.1	1	1,6	7	12,0	18	30,0	31	51,4	3	5,0	3,46
Y2.2	0	0,0	0	0,0	7	12,0	41	68,0	12	20,0	3,96
Y2.3	0	0,0	2	3,3	9	15,0	41	68,3	8	13,4	3,91
Variabel Kinerja (Y2)											3,77

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 4.10 diatas terlihat bahwa variabel kinerja (Y2) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat nilai rata-rata sebesar 3,77 terletak pada skor 4 (Setuju). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel kinerja (Y2).

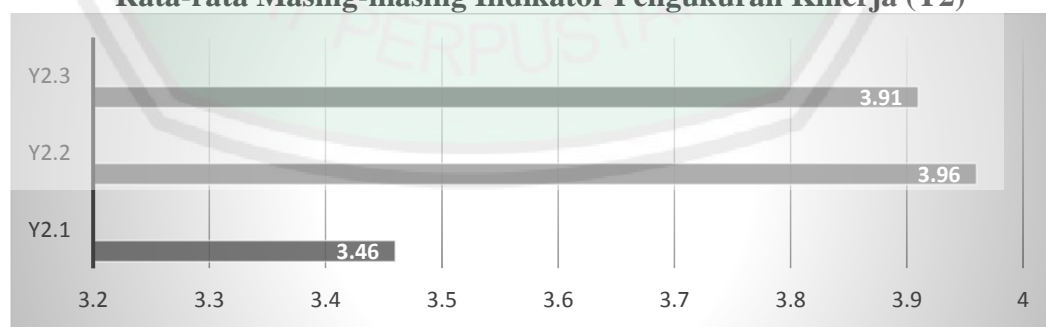
Terlihat pula pada indikator kuantitas (Y2.1) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 31 orang atau 51,4%, sebanyak 18 orang atau 30,0% menjawab netral (skor 3), sebanyak 3 orang atau 5,0% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 7 orang atau 12,0% responden menjawab tidak setuju (skor 2), dan sebanyak 1 orang atau 1,6 menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kuantitas mempunyai rata-rata sebesar 3,46. Dalam hal ini indikator kuantitas dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kualitas (Y2.2) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 41 orang atau 68,0%, sebanyak 12 orang atau 20,0% menjawab sangat setuju, sebanyak 7 orang atau 12,0% responden menjawab netral (skor 3) dan tidak seorangpun yang menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor, indikator kualitas ini mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,96. Dalam hal ini indikator kualitas dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator ketepatan waktu (Y2.3) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 41 orang atau 68,3%, sebanyak 9 orang atau 15,0% menjawab netral (skor 3), sebanyak 8 orang atau 13,4% responden menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 2 orang atau 3,3% menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari nilai rata-rata, indikator ketepatan waktu mempunyai rata-rata sebesar 3,91. Dalam hal ini indikator ketepatan waktu dipersepsikan baik oleh responden.

Berikut disajikan rata-rata ketiga indikator pengukur kinerja responden.

Gambar 4.4
Rata-rata Masing-masing Indikator Pengukuran Kinerja (Y2)



Sumber: Data diolah

Dari gambar diatas tampak bahwa indikator Y2.2 yaitu kualitas adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada kinerja. Artinya kinerja responden

sangat dirasakan, utamanya terlihat dari kualitas. Disisi lain, indikator Y2.1 yaitu kuantitas dirasakan paling rendah untuk melihat kinerja. Artinya, dari ketiga indikator kinerja, kuantitas dirasakan paling rendah untuk mengukur kinerja, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa agar didapatkan kinerja yang lebih baik, maka diharapkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kuantitas kinerja dengan baik.

4.4 Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas

4.4.1 Uji Validitas

Hasil uji validitas instrumen menunjukkan bahwa item-item pernyataan variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperoleh angka koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Perolehan angka item-item pernyataan yang lebih besar dari 0,3 menunjukkan bahwa item-item pernyataan adalah valid (lihat dilampiran 4).

4.4.2 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa item-item pernyataan variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien alpha $>0,6$. Perolehan angka item-item pernyataan yang lebih besar dari 0,6 menunjukkan bahwa item-item pernyataan adalah reliabel (lihat dilampiran 4).

4.4.3 Uji Asumsi Normalitas

Pengujian normalitas data variabel pada penelitian ini menggunakan metode *explore* dan ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.11
Pengujian Asumsi Linieritas Berdasarkan Nilai Skewness dan Kurtosis

Variabel	Nilai Skewness	Kurtosis	Simpulan
Transformasional	-,649	1,256	Normal
Transaksional	-,623	,224	Normal
Kepuasan Kerja	-,436	,066	Normal
Kinerja	-,466	,667	Normal

Sumber: Hasil penghitungan dengan SPSS Versi 23

Berdasarkan hasil uji asumsi normalitas diatas, variabel kepemimpinan transformasional, transaksional, kepuasan kerja dan kinerja telah memiliki distribusi data secara normal karena nilai skewness dan nilai kurtosis memiliki nilai < 2 atau mendekati nilai 1, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, transaksional, kepuasan kerja dan kinerja telah mempunyai distribusi data secara normal.

4.5 Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS

Berikut ini disajikan hasil evaluasi model empirik penelitian, pengujian meliputi (1) pengujian asumsi linieritas, (2) pengujian model struktural (*inner model*) dan pengujian terhadap hipotesis model struktural (*outer model*).

4.5.1 Hasil Pengujian *Loading Factor* (*Outer Model*)

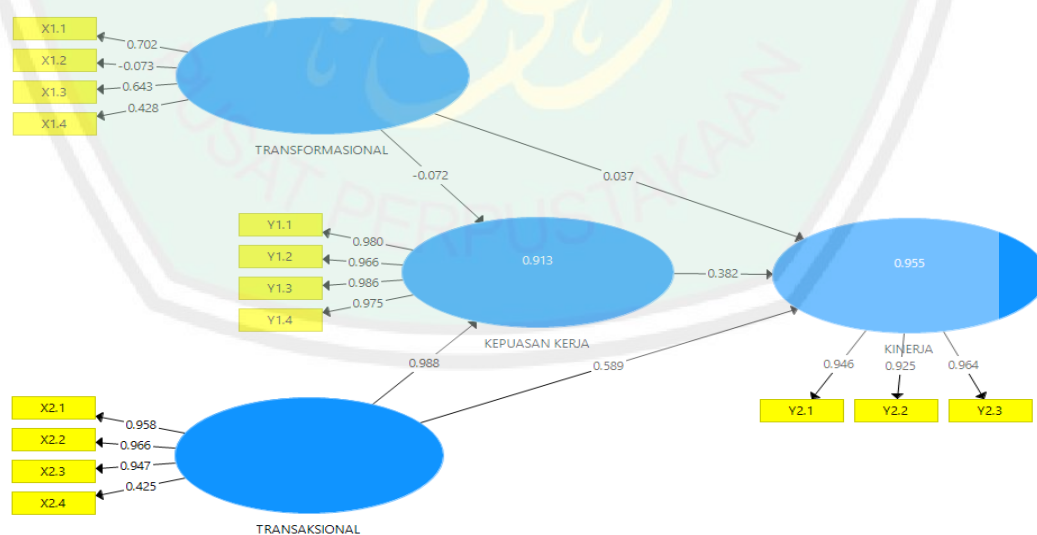
Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component*

score yang diestimasi dengan *software* SmartPLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika bekolerasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (*dalam* Ghozali, 2008) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,60.

a. Convergent Validity

Berikut disajikan pengujian *outer model*. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Dalam model PLS, *loading factor* untuk indikator refleksif adalah *outer loading*, dan untuk indikator formatif adalah *outer weight*.

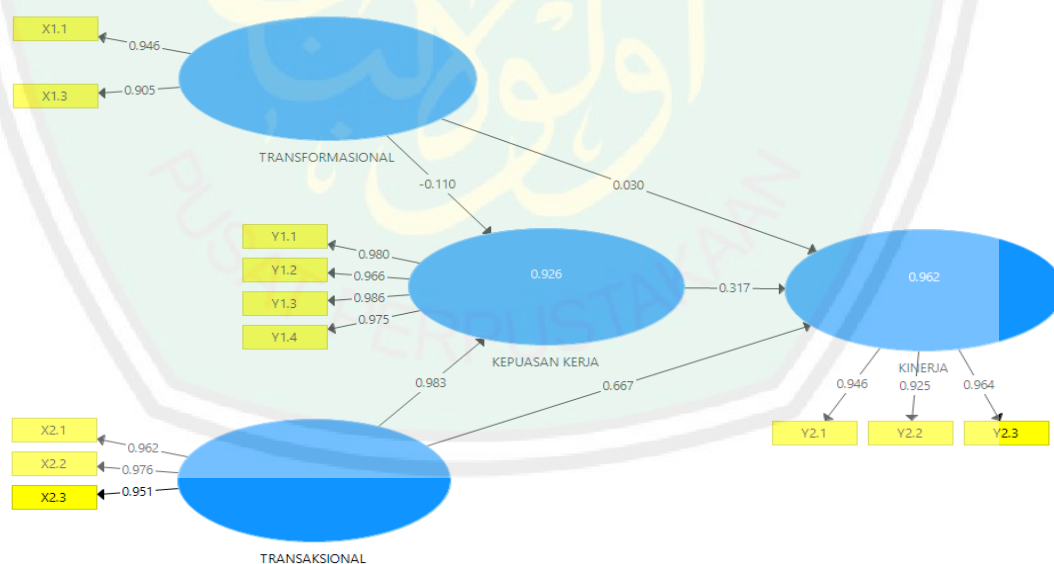
Gambar 4.5
Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS



Sumber: Hasil perhitungan dengan SmartPLS versi 3

Berdasarkan hasil *convergent validity* diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga indikator yang tidak memenuhi syarat ($< 0,5$), yaitu X1.2, X1.4, X2.4. Menurut Sabil (2015) jika terdapat beberapa indikator yang mempunyai nilai $< 0,5$ maka indikator tersebut dieliminasi atau tidak perlu diikuti dalam pengujian selanjutnya dikarenakan akan berpengaruh terhadap nilai koefisien jalur variabel yang lain. Berikut disajikan hasil pengujian ulang setelah direvisi (tanpa melibatkan indikator yang tidak memenuhi syarat di pengujian *convergent validity* yaitu indikator X1.2 dan X1.4 pada variabel kepemimpinan transformasional dan X2.4 pada variabel kepemimpinan transaksional. Oleh karena itu, diagram jalur dibawah ini yang akan menjadi acuan menuju pengujian *discriminant validity*.

Gambar 4.6
Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS Revisi



Sumber: Hasil perhitungan dengan SmartPLS versi 3

Untuk penjelasan lebih detailnya akan dijelaskan setiap variabel sebagai berikut:

1) Faktor Pembentuk Kepemimpinan Transformasional (X1)

Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan indikator reflektif. Hasil *loading factor* indikator dari variabel Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada Tabel 4.12

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Loading Factor	Mean	p-value
<i>Idealized Influenced</i> (X1.1)	0,946	3,95	0,000
<i>Intellectual Stimulation</i> (X1.3)	0,905	3,93	0,000

Sumber : Hasil penghitungan SmartPLS versi 3

Analisis deskriptif dan *loading factor* dilakukan untuk memahami perbandingan kondisi antara mean jawaban responden yang merupakan persepsi responden saat penelitian, sedangkan *loading factor* merupakan hasil temuan penelitian suatu fenomena konsep (Marnis, 2010).

Kepemimpinan transformasional dibentuk dari 2 (dua) indikator, yaitu *idealized influenced*, dan *intellectual stimulation*. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa kedua indikator tersebut signifikan membentuk kepemimpinan transformasional dengan nilai *loading factor idealized influenced* sebesar 0,946 dan *intellectual stimulation* sebesar 0,905. Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa kedua indikator tersebut signifikan merefleksikan variabel kepemimpinan transformasional karena nilai p-value < 0,05. Dari nilai *loading factor* tertinggi (0,946) diperoleh bahwa indikator *idealized influenced* adalah indikator yang paling dominan membentuk variabel kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kepemimpinan transformasional diindikasikan oleh *idealized influenced* yang

ditandai dengan kemampuan menumbuhkan sikap optimis, sebagai simbol kesuksesan, dan kemampuan menumbuhkan rasa percaya diri. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pimpinan dalam PT. Cendana Teknik Utama mempunyai *idealized influenced* (karisma) yang baik. Dengan kemampuan karisma diharapkan seorang pimpinan mampu mempengaruhi karyawan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan agar kinerjanya dapat meningkat dengan demikian setiap karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kemudian baru dilihat dengan *intellectual stimulation* dengan nilai *loading factor* 0.905. Hal tersebut sesuai dengan pertanyaan yang ada dikuesioner serta didukung oleh pertanyaan terbuka bahwa kemampuan pimpinan dalam memecahkan masalah, mempunyai ide-ide baru, dan menciptakan kreatifitas.

Idealized influenced menentukan kepemimpinan transformasional atau tidak, dilihat dari hasil *mean* yang menunjukkan bahwa *idealized influenced* belum sepenuhnya dimiliki oleh pimpinan di PT. Cendana Teknik Utama. Kepemimpinan transformasional masih banyak diwarnai oleh *inspirational motivation*, untuk kedepannya *idealized influenced* harus ditingkatkan dengan jalan kesadaran diri seorang pimpinan terkait dengan sikapnya untuk menumbuhkan sikap optimis karyawan, menjadi simbol kesuksesan bagi karyawan serta dapat menumbuhkan rasa percaya diri seorang karyawan.

2) Variabel Kepemimpinan Transaksional

Hasil *loading factor* indikator-indikator dari variabel kepemimpinan transaksional dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut

Tabel 4.13

Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepemimpinan Transaksional

Indikator	Loading Factor	Mean	p-value
Penghargaan Kontinjen (X2.1)	0,962	3,78	0,000
Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif) (X2.2)	0,976	3,83	0,000
Manajemen Berdasarkan Kekecualian (pasif) (X2.3)	0,951	3,83	0,000

Sumber: Hasil perhitungan SmartPLS versi 3

Kepemimpinan transaksional dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, ketiga indikator tersebut yaitu: penghargaan kontinjen, manajemen berdasarkan kekecualian (aktif), dan manajemen berdasarkan kekecualian (aktif).

Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut signifikan merefleksikan dan membentuk kepemimpinan transaksional dengan nilai *loading factor* penghargaan kontinjen sebesar 0,962, nilai *loading factor* manajemen berdasarkan kekecualian (aktif) sebesar 0,976, dan nilai *loading factor* manajemen berdasarkan kekecualian (pasif) sebesar 0,951. Dan manajemen berdasarkan kekecualian (aktif) menjadi indikator dominan dengan nilai *loading factor* tertinggi sebesar 0,976. hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kepemimpinan transaksional diindikasikan oleh manajemen berdasarkan kekecualian (aktif). Gambaran ini memberikan pemahaman bahwa untuk atasan yang ingin meningkatkan kepemimpinan transaksionalnya harus dengan meningkatkan manajemen berdasarkan kekecualian (aktif) terhadap karyawannya.

3) Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator refleksif. Hasil *loading factor* indikator-indikator dari variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>Mean</i>	<i>p-value</i>
Puas terhadap pekerjaan sendiri (Y1.1)	0,980	3,91	0,000
Puas terhadap sistem pembayaran (Y1.2)	0,966	3,36	0,000
Puas terhadap sikap teman kerja (Y1.3)	0,986	3,96	0,000
Puas terhadap atasan (Y1.4)	0,975	3,75	0,000

Sumber: Hasil perhitungan SmartPLS versi 3

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dibentuk oleh 4 (empat) indikator, yaitu puas terhadap pekerjaan itu sendiri, puas terhadap sistem pembayaran, puas terhadap sikap teman kerja dan puas terhadap atasan.

Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut signifikan membentuk kepuasan kerja dan ditemukan bahwa kepuasan terhadap sikap teman kerja menjadi indikator yang dominan dalam membentuk variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa keempat indikator tersebut signifikan merefleksikan dan membentuk variabel kepuasan kerja. Hal ini karena nilai *loading factor* puas terhadap pekerjaan sendiri sebesar 0,980, nilai *loading*

factor puas terhadap sistem pembayaran sebesar 0,966, nilai *loading factor* puas terhadap sikap teman kerja sebesar 0,986, dan nilai *loading factor* puas terhadap atasan sebesar 0,975. Dengan semua nilai $p\text{-value} < 0,50$. Dari nilai *loading factor* tertinggi memperoleh nilai 0.986, menunjukkan bahwa indikator puas terhadap sikap teman kerja adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk dan merefleksikan variabel kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan PT. Cendana Teknik Utama memiliki perasaan puas dengan sikap teman kerja, yang dibuktikan dengan bantuan teman kerja dan dukungan kerja sangat tinggi. Indikator lainnya yang kuat mengukur variabel kepuasan kerja adalah indikator adalah puas terhadap pekerjaan itu sendiri dengan nilai *loading factor* sebesar 0.980, indikator puas terhadap atasan dengan nilai *loading factor* sebesar 0.975, dan indikator puas terhadap sistem pembayaran dengan nilai *loading factor* sebesar 0.966.

4) Variabel Kinerja

Hasil *loading factor* indikator-indikator variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15
Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kinerja

Indikator	Loading Factor	Mean	p-value
Kuantitas (Y2.1)	0,946	3,46	0,000
Kualitas (Y2.2)	0,925	3,96	0,000
Ketepatan Waktu (Y2.3)	0,964	3,91	0,000

Sumber: Hasil perhitungan SmartPLS versi 3

Kinerja dalam penelitian ini dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, ketiga indikator tersebut merefleksikan dan membentuk variabel kinerja. Ketiga indikator tersebut yaitu: kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut signifikan membentuk kinerja mempunyai nilai *loading factor* kuantitas sebesar 0,946, nilai *loading factor* kualitas sebesar 0,925, dan nilai *loading factor* ketepatan waktu sebesar 0,964. dengan $p\text{-value} < 0,05$. Dan ketepatan waktu menjadi indikator dominan dengan nilai *loading factor* tertinggi sebesar 0.964. Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kinerja diindikasikan oleh ketepatan waktu. Gambaran ini memberikan pemahaman bahwa untuk menjadi karyawan di PT. Cendana Teknik Utama diperlukan untuk mengutamakan ketepatan waktu dalam kerjanya.

Perbedaan nilai *mean* dan *loading factor* kinerja menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kinerja cenderung kepada kualitas. Sedangkan fenomena konsep penelitian dilihat dari nilai *loading factor* menunjukkan indikator yang dominan adalah ketepatan waktu. Hal ini dapat diartikan bahwa faktor yang seharusnya diperhatikan untuk membentuk kinerja adalah indikator ketepatan waktu. Indikator ketepatan waktu menentukan kinerja atau tidak, dilihat dari hasil nilai *mean* menunjukkan bahwa ketepatan waktu belum sepenuhnya dilakukan oleh karyawan PT. Cendana Teknik Utama. Kinerja masih banyak diwarnai dengan kualitas. Untuk peningkatan kinerja kedepan, maka ketepatan waktu harus terus menerus ditingkatkan dengan jalan melalui pada bekerja tepat waktu, dan penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model

mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.16
Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

	TRANSFORMASIONAL	TRANSAKSIONAL	KEPUASAN KERJA	KINERJA
X1.1	0.946	0.229	0.136	0.236
X1.3	0.905	0.216	0.094	0.186
X2.1	0.155	0.962	0.966	0.933
X2.2	0.222	0.976	0.941	0.957
X2.3	0.323	0.951	0.852	0.933
Y1.1	0.128	0.935	0.980	0.942
Y1.2	0.088	0.919	0.966	0.925
Y1.3	0.134	0.948	0.986	0.950
Y1.4	0.144	0.936	0.975	0.929
Y2.1	0.170	0.937	0.945	0.946
Y2.2	0.242	0.880	0.881	0.925
Y2.3	0.244	0.951	0.890	0.964

Sumber : Pengolahan data dengan SmartPLS 3

Dari tabel 4.16 dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dibanding nilai *loading factor* variabel yang lain jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik dimana syarat *discriminant validity* pada penelitian ini terpenuhi.

c. Mengevaluasi *Average Variance Extracted* (AVE)

Kriteria *validity* dan *reliability* juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada tabel 4.17 akan disajikan nilai akar AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 4.17
Nilai Akar *Average Variance Extracted* (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Akar Average Variance Extracted (AVE)
TRANSFORMASIONAL	0,955	0,977
TRANSAKSIONAL	0,893	0,944
KEPUASAN	0,927	0,962
KINERJA	0,857	0,925

Sumber: Hasil perhitungan SmartPLS versi 3

Berdasarkan tabel 4.17 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai akar AVE diatas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

d. Mengevaluasi nilai *composite reliability*

Untuk menguji reliabilitas selanjutnya dengan menggunakan nilai *composite reliability* sebagai berikut:

Tabel 4.18
Nilai *Composite Reliability*

	Composite Reliability	Hasil
Transformasional	0.923	Reliabel
Transaksional	0.974	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.988	Reliabel
Kinerja	0.962	Reliabel

Sumber: Hasil perhitungan SmartPLS versi 3

Berdasarkan hasil perhitungan *composite reliability* diatas telah memenuhi syarat yaitu $> 0,70$ yang berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah reliabel.

e. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 4.19 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4.19
Nilai *R-square*

Variabel	<i>R-square</i>
Kepuasan Kerja	0,926
Kinerja	0,962

Sumber: Pengolahan data dengan PLS 3

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu kepuasan kerja dan kinerja.

Tabel 4.19 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel kepuasan kerja diperoleh sebesar 0.926, dan untuk variabel kinerja diperoleh sebesar 0,962.

f. Pengujian Goodness of Fit

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *Q-Square predictive-relevance* (Q^2). Nilai R^2 masing-masing variabel endogen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) untuk variabel Y_1 diperoleh R^2 sebesar 0,926; untuk variabel Y_2 diperoleh R^2 sebesar 0,962.

Nilai *Q-Square predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,926)(1 - 0,962)$$

$$Q^2 = 1 - (0,074)(0,038)$$

$$Q^2 = 1 - (0,002812)$$

$$Q^2 = 0,997188$$

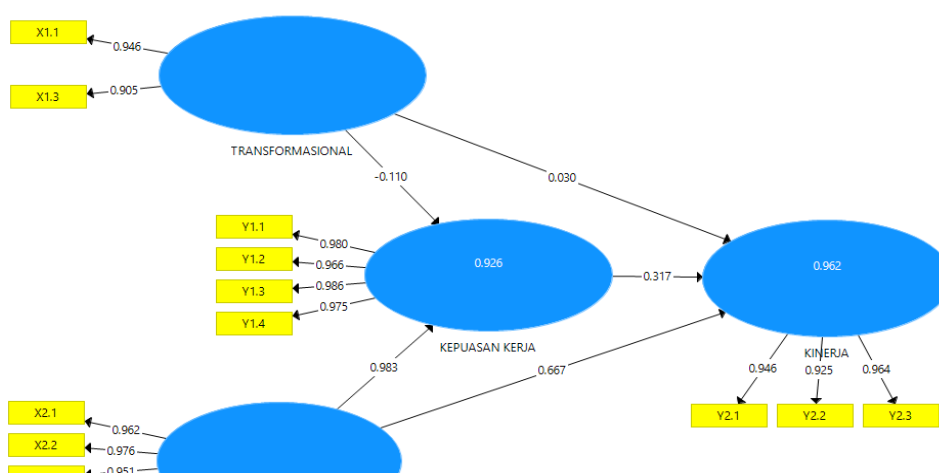
$$Q^2 = 99,7 \text{ persen}$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,997188 atau 97,7%, sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive-relevance* sebesar 97,7% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 97,7% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 97,7% dapat dijelaskan model tersebut. Sedangkan sisanya 0,3% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error. Hasil ini dikatakan bahwa model PLS yang terbentuk sudah baik, karena dapat menjelaskan 97.7% dari informasi secara keseluruhan.

4.5.2 Uji Mediasi

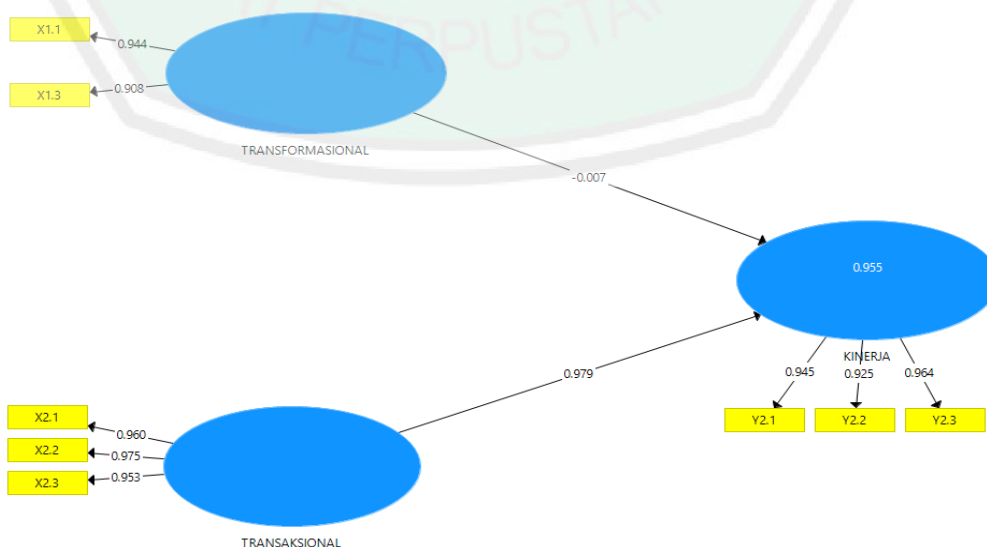
Selanjutnya akan dilakukan pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi sebagai berikut (Solimun, 2012) :

Gambar: 4.7
Hasil Uji Mediasi dengan *Algorithm*



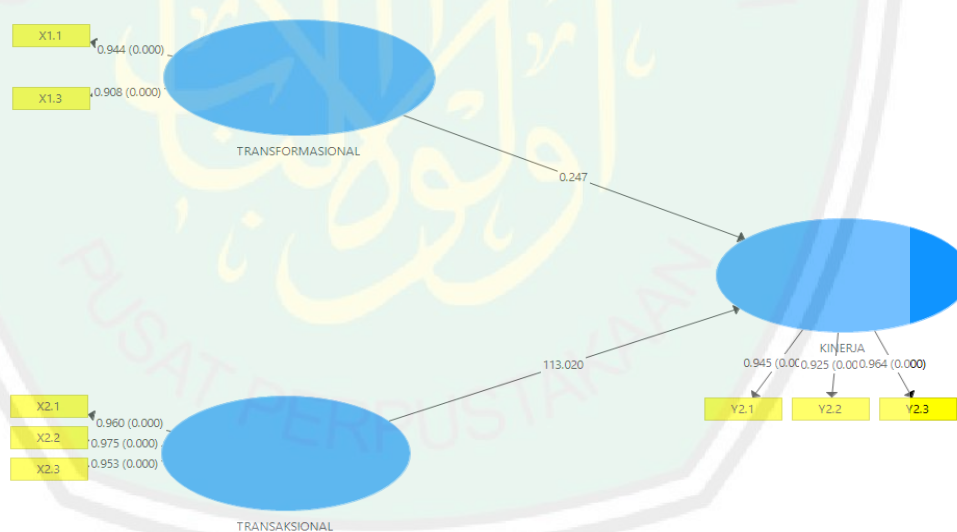
Berdasarkan gambar 4.7 ditemukan bahwa hasil uji mediasi menggunakan teknik *algorithm* mendapatkan hasil sebagai berikut: variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai -0,110 yang berarti memiliki hubungan negatif. Kemudian kepemimpinan transformasional terhadap kinerja memiliki nilai 0,030 yang berarti mempunyai hubungan positif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki nilai 0,317 yang berarti memiliki nilai positif antara kedua hubungan tersebut. Kemudian dilakukan uji ulang menggunakan teknik *algorithm* dengan tanpa melibatkan variabel kepuasan kerja dengan tujuan mengetahui perbedaan antara menggunakan variabel kepuasan atau tidak.

Gambar: 4.8
Hasil Uji Mediasi dengan *Algorithm* tanpa Melibatkan Variabel Kepuasan Kerja



Berdasarkan gambar 4.8 ditemukan bahwa nilai hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar -0,007 yang berarti berhubungan secara negatif. Kemudian nilai kepemimpinan transaksional terhadap kinerja memiliki nilai 0,979 yang berarti berhubungan secara positif. Selanjutnya dilakukan uji mediasi dengan teknik *bootstrap* tanpa melibatkan variabel kepuasan kerja dengan tujuan mengetahui uji beda nilai dengan teknik *algorithm* dan *bootstrap* yang kemudian dapat dijadikan sebagai dasar penentuan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi atau moderasi.

Gambar: 4.9
Hasil Uji Mediasi dengan *Bootstrap* tanpa melibatkan variabel kepuasan kerja



Berdasarkan temuan dari gambar 4.9 dapat disimpulkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional memiliki nilai sebesar 0,247 yang berarti memiliki hubungan positif, dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja yang memiliki nilai 113,020 yang berarti berhubungan secara positif.

Berdasarkan hasil uji mediasi dengan menggunakan teknik *algoritim* dan *bootstrap* dengan melibatkan variabel kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan tidak melibatkan variabel kepuasan kerja, maka dapat digunakan sebagai dasar penentuan bahwa variabel kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja. Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna atau mediasi parsial. Hasil dari analisis diatas dengan cara membedakan hasil besaran nilai *algorithm* dan *bootstrap* sesuai dengan teori yang dalam (Solimun, 2012), yang kemudian dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (a) memiliki nilai koefisien 0,030 dengan signifikansi 0,188 yang berarti $> 0,050$. Artinya hubungan kedua variabel ini tidak signifikan. Disisi lain, hubungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien -0,110 dan nilai signifikansi $0,005 < 0,050$. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien 0,317 dengan signifikansi $0,001 < 0,050$ yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) tidak signifikan, maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) (Solimun, dalam Sani dan Maharani, 2013). Jadi bisa

disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi sempurna pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Cendana Teknik Utama Malang.

2. Pada penelitian ini variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja (a) memiliki nilai koefisien 0,667 dengan signifikansi 0,000 yang berarti $< 0,050$. Artinya hubungan kedua variabel ini signifikan. Disisi lain, hubungan variabel kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien 0,983 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,050$. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien 0,317 dengan signifikansi $0,001 < 0,050$ yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b), maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) (Solimun, dalam Sani dan Maharani, 2013). Jadi bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi sebagian pada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT. Cendana Teknik Utama Malang.

4.5.3 Hasil Pengujian Hipotesis (*Inner Model*)

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result*

for inner weight. Tabel 4.20 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

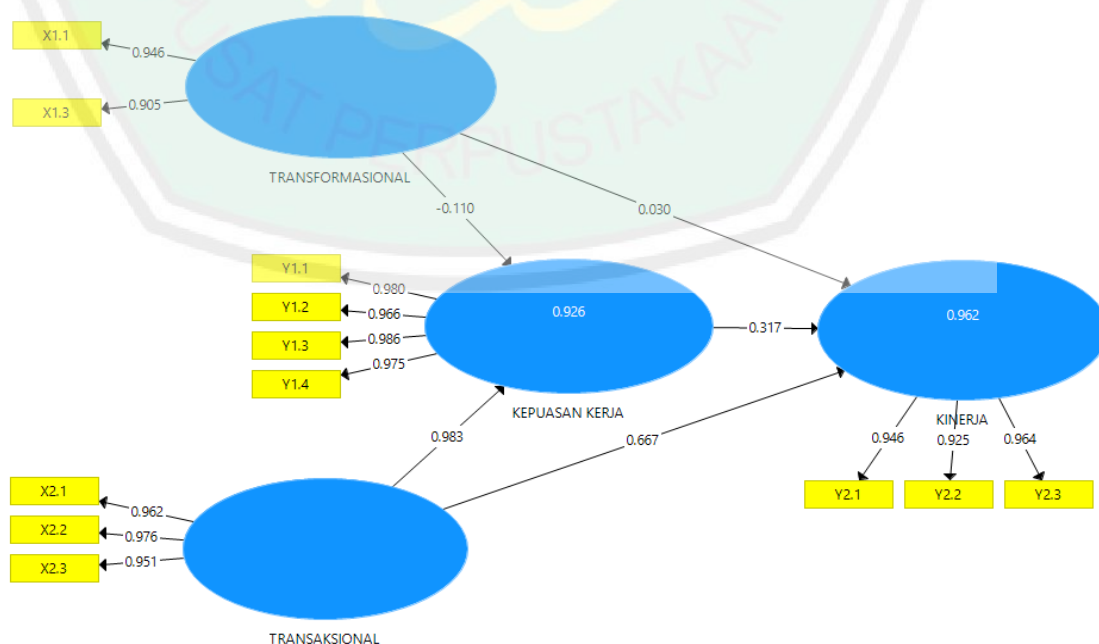
Tabel 4.20
Hasil Nilai Inner Weight

	<i>Original Sample Estimates</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standart Deviation</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>
Transformasional -> Kepuasan Kerja	-0.110	-0.110	0.038	2.852	0.005
Transaksional -> Kepuasan Kerja	0.983	0.984	0.024	41.451	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.317	0.303	0.095	3.341	0.001
Transformasional -> Kinerja	0.030	0.030	0.023	1.317	0.188
Transaksional -> Kinerja	0.667	0.679	0.093	7.160	0.000

Sumber: Pengolahan data dengan PLS 3

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada gambar diagram jalur sebagai berikut.

Gambar 4.10 :
Diagram Jalur Model Struktural PLS



Berdasarkan gambar 4.10 diperoleh hasil perhitungan dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel.

H1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,110 dengan p-value 0,005. Yang berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin menurun tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang negatif terhadap kepuasan kerja yang berarti tidak sesuai dengan hipotesis pertama dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti **Hipotesis 1 ditolak**

H2: Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,983 dengan p-value 0,000. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti **Hipotesis 2 diterima.**

H3: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,317 dengan p-

value 0,001. Hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 3 diterima**.

H4: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja

Berdasarkan uji mediasi yang telah dilakukan diatas, dengan hasil bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai hasil signifikansi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yaitu 0,188 (tidak signifikan) dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yaitu 0,005 (signifikan) dan kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu 0,001 (signifikan). Hal ini berarti **hipotesis 4 diterima**.

H5: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja

Berdasarkan uji mediasi yang telah dilakukan diatas, dengan hasil bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) antara pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai hasil signifikansi antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja yaitu 0,000 (signifikan) dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja yaitu 0,000 (signifikan) dan kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu 0,001 (signifikan). Hal ini berarti **hipotesis 5 diterima**.

4.6 Pembahasan

Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas penerimaan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan dukungan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian disertai penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan metode PLS yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan program *software SmartPLS*, dan hasil uji koefisiensi jalur serta taraf signifikansinya. Secara keseluruhan pengujian hubungan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang terdiri dari *idealized influenced* (karisma), *intellectual stimulation* (stimulasi). Dari hasil pengujian *loading factor* menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang baik bagi variabel kepemimpinan transformasional. Dari nilai *loading factor* tertinggi (0,946) diperoleh bahwa indikator *idealized influenced* adalah indikator yang paling dominan membentuk variabel kepemimpinan transformasional.

Sementara kepuasan kerja dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator-indikator pertanyaan dari variabel kepuasan kerja. Indikator tersebut yang meliputi puas terhadap pekerjaan itu sendiri, puas terhadap sistem pembayaran, puas terhadap sikap teman kerja dan puas terhadap atasan. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah puas terhadap sistem pembayaran dengan nilai *loading factor* (0,986).

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Hasil ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar -0,110 dengan nilai *p-value* 0,005, yang berarti signifikan, mengingat koefisien jalur bertanda negatif berarti hubungan kedua variabel ini negatif artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin menurun kepuasan kerja seorang karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja didalam perusahaan. Hasil penelitian dilapangan tidak mendukung teori dari Robert House (2006) dengan teorinya yaitu *Path Goal Theory*, hakikat dari teori ini merupakan tugas seorang pemimpin untuk membantu para bawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan memberikan dukungan yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Hasil yang dicapai berupa kepuasan kerja dan kinerja.

Hasil penelitian di lapangan tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Bycio *et al.* (1995). Hasil penelitian yang diperoleh adalah hubungan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap

efektivitas dan kinerja, serta kepuasan. Jadi semakin tinggi kepemimpinan transformasional pemimpin maka akan meningkatkan kepuasan kerja serang karyawan. Sebaliknya jika kepemimpinan transformasional semakin menurun maka kepuasan kerja karyawan akan menurun, sehingga akan muncul rasa malas, sehingga akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Griffith (2004) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan bahkan kinerja. Dalam penelitian ini menemukan hal yang berbeda yakni hubungan yang negatif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan dalam penelitian Bycio dan Griffith masih dipengaruhi variabel lain seperti efektivitas serta *turnover* karyawan yang besar kemungkinan berpengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil dari hipotesis diatas menjadi mungkin terjadi dikarenakan latar belakang dari PT. Cendana Teknik Utama Malang merupakan perusahaan manufaktur bidang IT (*information technology*) yang setiap karyawannya memiliki tingkat stres yang lebih tinggi dan bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan, berdasarkan hasil wawancara menyebutkan bahwa karyawan akan dapat puas terhadap kerjanya jika dapat menerima gaji yang cukup berdasarkan beban kerja yang di embannya, bukan hanya sekedar sifat pimpinan yang memotivasi, memberikan inspirasi dan sikap pimpinan yang memberikan arahan mengenai pekerjaan mereka, secara nilai statistik pengaruh sikap transformasional pemimpin ini signifikan akan tetapi bersifat negatif dan hal ini justru akan

mengakibatkan karyawan merasa tidak puas jika pimpinan meningkatkan kepemimpinan transformasionalnya. Jadi berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan pada pimpinan PT. Cendana Teknik Utama Malang untuk meningkatkan kepemimpinan transaksionalnya meliputi penghargaan kontinjen, manajemen berdasarkan kekecualian-aktif, dan manajemen berdasarkan kekecualian-pasif. Dan tidak dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional meliputi *idealized influence* dan *intellectual stimulation*.

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer, ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melakukan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggungjawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah swt. Hal ini tercermin dalam hadist berikut:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُفُّكُمْ رَاعٍ وَكُفُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُفُّكُمْ رَاعٍ وَكُفُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Rasululloh SAW. Bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin kan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang imam adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban, pekerja adalah pemimpin harta tuannya, akan dimintai pertanggungjawaban daru yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah

pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya”. (H.R. Bukhori-Muslim).

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan *output*. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai kepuasan tertentu yang diperoleh. Ketika pekerjaan selesai, maka kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Surah Ibrahim (14) ayat 7:



“Dan (ingatlah juga) tatkala Tuhanmu memaklumkan; “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku pedih”

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya. Seseorang yang memiliki sikap apa adanya bisa menerima keberhasilan dan kegagalan. Selalu siap menerima kenyataan dalam keadaan apapun. Hal ini sesuai dengan hadist Nabi Muhammad SAW. Yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah R.A. berkata: *“Rasululloh SAW. Pernah bersabda, lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu*

tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima”. (HR. Bukhari-Muslim).

4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

Pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator-indikator pertanyaan dari variabel kepemimpinan transaksional. Indikator tersebut meliputi penghargaan kontinjen, manajemen berdasarkan kekecualian (aktif), manajemen berdasarkan kekecualian (pasif).

Sementara kepuasan kerja dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator-indikator pertanyaan dari variabel kepuasan kerja. Indikator tersebut yang meliputi puas terhadap pekerjaan itu sendiri, puas terhadap sistem pembayaran, puas terhadap sikap teman kerja dan puas terhadap atasan. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah puas terhadap sikap teman kerja dengan nilai *loading factor* (0,986).

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Hasil ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,983 dengan nilai *p-value* 0,000, yang berarti signifikan, mengingat koefisien jalur bertanda positif berarti hubungan kedua variabel ini positif artinya semakin tinggi

tingkat kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja didalam perusahaan. Hasil penelitian mendukung teori dari Bass dan Avolio (1994) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional membantu pengikutnya untuk mengidentifikasi apa yang harus dicapai untuk mencapai hasil yang diinginkan (output yang lebih berkualitas, peningkatan penjualan, atau penurunan biaya produksi) dalam membantu pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari seseorang tersebut atau bisa disebut dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Yavirach (2012), yang menemukan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja. Jadi semakin tinggi kepemimpinan transaksional pemimpin perusahaan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan. Dalam penelitian ini juga telah mendukung hasil penelitian dari Javed *et al.* (2014) yang menemukan hasil positif hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja. Jadi semakin tinggi kepemimpinan transaksional seorang pimpinan perusahaan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan.

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer, ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melakukan tugasnya dengan baik dan benar. Dan manusia sebagai khalifah di bumi

sesuai dengan firman Allah dalam surah Al-Baqarah (2) ayat 124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam/pemimpin:



Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: “Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia”. Ibrahim berkata: “(Dan saya mohon juga) dari keturunanku”. Allah berfirman: “Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim”.

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya. Seseorang yang memiliki sikap apa adanya bisa menerima keberhasilan dan kegagalan. Selalu siap menerima kenyataan dalam keadaan apapun. Hal ini sesuai dengan hadist Nabi Muhammad SAW. Yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah R.A. berkata: *“Rasululloh SAW. Pernah bersabda, lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak mengganggu kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima”.* (HR. Bukhari-Muslim).

Di era kompetisi kerja yang sangat keras dan ketat, bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur menjadi suatu tantangan yang berat. Tidak mudah untuk menerima kenyataan dimana seseorang yang berhasil “menang” kompetisi dalam bekerja, ternyata *output*-nya lebih banyak orang lain.

4.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Pembahasan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2). Hasil ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,317 dengan nilai *p-value* 0,001, yang berarti signifikan, mengingat koefisien jalur bertanda positif berarti hubungan kedua variabel ini positif artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja seorang karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja didalam perusahaan. Penelitian ini mendukung teori dari Luthans (2011) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya. Hasil penelitian di lapangan juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sani dan Troena (2012), yang menemukan terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja. Jadi semakin tinggi tingkat kepuasan seorang karyawan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan dalam perusahaan. Sebaliknya, semakin menurun kepuasan kerja seorang karyawan maka akan semakin menurun kinerja karyawan dalam perusahaan. Dalam penelitian ini juga telah mendukung hasil penelitian dari Fadlallah (2015) yang menemukan hasil positif hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Yang

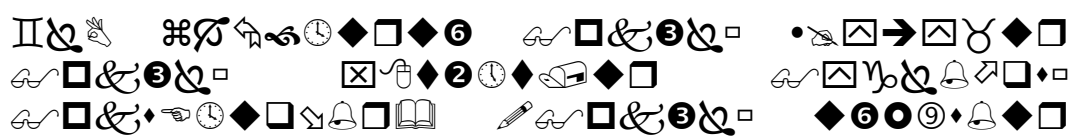
artinya semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan dalam perusahaan.

Kinerja dalam Islam biasa disebut dengan usaha seseorang dalam bekerja, sebagai manusia dengan segala resiko yang ditanggungnya kerja keras merupakan *sunnatulloh* yang tidak dapat diragukan lagi. Selanjutnya terhadap karunia yang telah disediakan oleh Allah SWT., manusia diperintahkan untuk *ibtigha'* (bekerja keras) dalam mencarinya karena semua itu tidak datang dengan sendirinya. Hal ini juga berlaku bagi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Sesuai dengan firman Allah SWT. Dalam Surah Al-Jumu'ah ayat 10:



“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”.

Jika kita simak ayat yang lain maka tampak pula petunjuk yang tegas dan mendalam tentang berbagai sarana pemenuhan kebutuhan manusia yang telah disediakan Allah SWT., agar manusia dapat memanfaatkannya dengan efektif dan efisien. Dalam Surah Fushshilat (41) ayat 10:





“Dan dia menciptakan di bumi itu gunung-gunung yang kokoh di atasnya. Dia memberkahinya dan Dia menentukan padanya kadar makanan-makanan (penghuni) nya dalam empat masa. (penjelasan itu sebagai jawaban) bagi orang-orang yang bertanya”.

Jika dikaitkan dengan kepuasan kerja karyawan maka kita bekerja bukan semata untuk mencari keuntungan yang banyak saja melainkan untuk selalu bersyukur melalui ikhlas, untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya. Seseorang yang memiliki sikap apa adanya bisa menerima keberhasilan dan kegagalan. Selalu siap menerima kenyataan dalam keadaan apapun. Hal ini sesuai dengan hadist Nabi Muhammad SAW. Yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah R.A. berkata: *“Rasululloh SAW. Pernah bersabda, lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima”.* (HR. Bukhari-Muslim).

4.6.4 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Pembahasan mengenai kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* pada penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (a) memiliki nilai koefisien 0,030 dengan signifikansi 0,188 yang berarti $> 0,050$. Artinya hubungan kedua variabel

ini tidak signifikan. Disisi lain, hubungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien $-0,110$ dan nilai signifikansi $0,005 < 0,050$. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien $0,317$ dengan signifikansi $0,001 < 0,050$ yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) tidak signifikan, maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) (Solimun, 2012). Jadi bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi sempurna pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Cendana Teknik Utama Malang.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja didalam perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sani dan Troena (2012), yang menemukan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi. Hal ini dikarenakan dalam penelitian Sani dan Troena masih terdapat variabel kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual sebagai variabel dependen sehingga hal ini dapat berpengaruh terhadap hasil hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi.

4.6.5 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja

Pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja.

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* pada penelitian ini variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja (a) memiliki nilai koefisien 0,667 dengan signifikansi 0,000 yang berarti $< 0,050$. Artinya hubungan kedua variabel ini signifikan. Disisi lain, hubungan variabel kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien 0,983 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,050$. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien 0,317 dengan signifikansi $0,001 < 0,050$ yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b), maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) (Solimun, 2012). Jadi bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi sebagian pada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT. Cendana Teknik Utama Malang.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja didalam perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung

hasil penelitian yang dilakukan oleh Paracha *et al.* (2012), yang menemukan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi parsial. Hal ini dikarenakan dalam penelitian Paracha melakukan penelitian di sekolah privat yang menjadi objek penelitian adalah guru atau pendidik dan hal ini karakteristik objek penelitian hampir sama dengan penelitian ini yaitu karyawan PT. Cendana Teknik Utama Malang yang merupakan perusahaan IT (*Information Technology*) sehingga hal ini menjadi berpengaruh terhadap hasil hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi.

4.7 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Masalah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan kinerja merupakan sesuatu yang kompleks. Oleh karena itu banyak indikator yang masih bisa digunakan selain yang ada dalam penelitian ini.
2. Terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja yang tidak diteliti, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk meneliti permasalahan yang sama dengan menambahkan variabel bebas lainnya, misalnya: kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, OCB, komitmen organisasi, LMX, dan lain sebagainya.

3. Ruang lingkup yang masih kecil yaitu hanya satu perusahaan yang diteliti, diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk meluaskan ruang lingkup mengenai kepemimpinan, karena hasilnya kemungkinan berbeda jika pada perusahaan yang mempunyai latar belakang yang berbeda misalnya, pada bidang jasa keuangan, pemasaran dan lain sebagainya.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-qur'an al-Karim dan terjemahan. (2010). CV. Diponegoro. Bandung
- Abdillah, Willy., Jogyanto HM. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi. Yogyakarta.
- Advani, A., Abbas, Z. (2015). Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*. Vol. 15, Iss. 5, pp. 29-36
- Anoraga, Pandji. (2003). *Psikologi Kepemimpinan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- As'ad, Moch. (1998). *Psikologi Industri*. Penerbit Lembaga Manajemen Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Bass MB., Avolio B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE USA
- Bass M. Bernard. (1995). Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly* 6. Pp 463-478.
- Bass, M. Bernard. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamic. Dalam Steers, R.M. Porter W, dan Bigley, G.A. (Eds). 1996. *Motivation and Leadership at Work Sixth Edition*, New York : The McGraw-Hill companies. 628-640.
-, (1985). *Model of Transformational Leadership*. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds), *Leadership and Academic Librarians*. Pp. 66-82
-, (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press, pp. 26-50.
- Benardin, H. John., Russel, Joyce E. A. (1993). *Human Resources Management*. McGraw Hill. New York
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston.Gulf
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 13, Iss. 3, pp. 15-26
- Braun, S., Peus, C., Weisweller, S., Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*. Vol. 24, pp 270-283.
- Byars, L. L., Leslie W. R. (1995). *Human Resources Management*. Richard D Irwin. Inc, Illionis. USA

- Bycio, P, Joyce S A and Rick D H. (1995). Further Assesment of Bass's (1985): Conceptualization on Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 80, No. 4, pp. 468-478
- Cavazotte, Flavia., Moreno, Valter., Bernardo, Jane. (2013). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, vol. 10, Iss. 4, pp. 490-512.
- Crossman, Alf., Zaki, A. B. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 18, Iss. 4, pp. 368-376
- Darma, A. (1991). *Manajemen Prestasi Kerja*. PT Rajawali, Jakarta.
- Dessler, G. (1993). *Personal Management*. Agus Dharma (penerjemah). *Manajemen Personalia*. Erlangga. Jakarta
- El Majid, Ebrahim Abd., Cohen, Aaron. (2015). The role of values and leadership style in developing OCB among Arab teachers in Israel. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36 Iss 3 pp. 308-327.
- Fernandes, Cedwyn., Awamleh, Raed. (2005). The Impact of Trasformational and Transactional Leadership Styles on Employee's Satisfaction and Performance: An Empirical Test In A Multicultural Environment. *International Business & Economic research Journal*. Vol. 3, Iss. 8, pp. 65-76.
- Folakemi, Ohunakin., Anthonia A.A., Dayo, Akintayo. I. (2016). Transactional Leadership Style and Employee Job Satisfaction among Universities' Guest Houses in South-West Nigeria. *3rd International Conference on African Development Issues (CU-ICADI 2016)*.
- Geier, J.G. (1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups. *Journal of Communication*. Pp. 316-323
- Ghadi, Yasin Mohammed., Fernando, Mario., Caputi, Peter. (2013). Transformational Leadership and Work Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 34 Iss 6 pp. 532-550.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modelling (SEM) Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Universitas Diponegoro. Semarang
-, (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance. *Journal of Educational Administration*. Vol. 42, No. 3, pp. 333-356

- Hasibuan, Malayu SP. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Toko Gunung Agung. Jakarta
- Heidjrachman dan Husnan, Suad. (2008). *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. BPFE UGM. Yogyakarta.
- House. R. J., Mitchell, T, R. (1975). Path Goal Theory of Leadership. *Organizational research Department of Psychology University of Washington Seatle*. Pp. 75-67
- House, R. J. (1996). Path Goal Theory of Leadership: Lesson, Legacy, and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*. Pp. 323-352
- Ismail, A., Mohammad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, K.W.P., (2011)., Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 17 No. 6 (547), pp. 89-104.
- Ibraheem, S. Shelash Mohammad., Ali Al-Zeaud., Essam, B.A.M. (2011). The Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Journal of Business and Economic Horizon*. Vol. 5 Iss. 2 pp. 35-46.
- Iriemi, Emmanuel. E., Abasilim U. D. (2014). Impact of Transactional and Tranformational Leadership Styles on Organizational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, Vol. 5, Iss. 1, pp. 30-37
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson. T.M., (2007). *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jyoti, Jeevan., Dev, Manisha. (2015). The Impact of Transformational Leadership On Employee Creativity The Role of Learning Orientation. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 9 Iss. 1, pp. 78-98.
- Jyoti, Jeevan., Bhau, Sonia. (2016). Empirical Investigation of Moderating and Mediating Variables In Between Transformational Leadership and Related Outcomes: A Study of Higher Education Sector In North India. *International Journal of Educational Management*. Vol. 30, Iss. 6, pp. 1123-1149.
- Kennerly, M., Neely, A. (2002). A Framework of The Factors Affecting The Evolustion of Performance Measurement System. *The International Journal of Operation Production Management*. Vol. 27, Iss. 11, pp. 1222-1245
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Andi. Yogyakarta
-, (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw-Hill International Edition. New York.

- Locke, E. A. (1997). *Esensi Kepemimpinan* (terjemahan). Jakarta. Mitra Utama.
- Maharani, V., Troena, E. A., & Noermijati. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, vol. 8, No. 17,3.
- Maharani, V., Surachman, Sumiati, Sudiro A. (2017). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Economic Research*. Vol. 14 Iss. 3 pp 205-218
- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 4th Edition. New Jersey. Pearson Education Inc
- Mangkunegara, A.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Baru. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Marnis. (2010). *Pengaruh Superleadership terhadap Self Leadership dan Kinerja Karyawan*. Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen. Unibraw.
- Masa'deh, R., B. Y. Obeidat., Tarhini, Ali. (2016). A Jordanian Empirical Study of The Associations Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Management Development*. Vol. 35, Iss. 5. pp. –
- Nimran, Umar. (1997). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Offerman, L, R., Hellman P.S. (1997). Culture Consequences for Leadership Behaviour: National Values In Action. *Journal of Cross Culture Psychology*. Vol. 28, Iss. 3, pp. –
- Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Paracha, Umer M., Qamar A., Mirza, A., Hassan I., Waqas. H. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction. Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*. Vol. 12 Iss. 4, pp. 55-64.
- Riduan dan Kuncoro. (2007). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Penerbit Alfa Beta. Bandung.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*, Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins, Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Terjemahan Pudjaatmaka, Prenhallindo. Jakarta.

- Robbins P, Stephen., Timothy, Judge, A. (2007). *Organizational Behaviour*. Edisi Kedua Belas. Terjemahan Salemba Empat. Jakarta.
-, (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Keenam Belas. Terjemahan Salemba Empat. Jakarta.
- Sabil, Ananda, H. (2015) *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS 3.0*. Modul Ajar. Malang: Universitas Brawijaya
- Saks, J. (2002). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, Iss. 7, pp. 600-619
- Sani, Ahmad. (2012). *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Manajer*. Disertasi (tidak dipublikasikan). Universitas Brawijaya.
- Sani, A., Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Kuesioner dan Analisis Data*. Cetakan Kedua. UIN Press. Malang.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methodes for Business A Skill-Building Approach. 4th Edition*. John Wiley & Sons. New York
- Senthamil, R., Palanichamy, P. (2011). Transformational Leadership Styles and Employee Performance. *Journal for Bloomers of Research*, Vol. 3. Iss. 2, pp. 227-235
- Setia, Darma Prayoga., Sani, Ahmad. (2017). The Effect of Compensation on Satisfaction and Employees Performance. *Management and Economic Journal*, Vol. 1, Iss. 1, pp. 69-77
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit YKPN. Yogyakarta
- Solimun. (2010). *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS*. Fakultas MIPA. Universitas Brawijaya
- Solimun. (2012). *Pemodelan Persamaan Struktural Generalized Structured Component Analysis*. GSCA. Program Studi Statistika. Universitas Brawijaya. Malang
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sulianti K. Tobing, D., Syaiful Muh. (2016). The Influence of Tranformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee

- Performance at The State Property Service Office and Auction In East Java Province. *International Journal of Business and Commerce*. Vol. 5, Iss. 06, pp. 37-48.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Swasto, B. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Malang
- Timpe, A. D. (1999). *Seri Manajemen Sumber Daya*. Gramedia. Yogyakarta
- Triwahyuni, Ririn., Maharani, Vivin. (2017). The Effect of Employees Performance Through Organizational Commitment. *Management and Economic Journal*, Vol. 1, Iss. 1, pp. 1-11
- Thoah, M. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep dasar dan Aplikasinya*. Rajawali. Jakarta.
- Umar, Hussein. (2000). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Keempat. Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Cetakan Pertama. Erlangga. Jakarta
- Widayanti, A.T., and Putranto R.N.A. (2015). Analyzing The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Style On Employee Performance In PT TX Bandung. *Journal of Business and Management*. Vol. 4, Iss. 5, pp 561-568.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., Jolson, M. A. (1997). Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 205-222
- Yavirach, N. (2012). The Impact of Transformational and Transactional Leadership to Subordinates' Job Satisfaction, Organizational Commitment Affect to Team Effectiveness. Organizational Commitment Affect to Team Effectiveness (October, 9 2012). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2159035>.
- Yukl, Gary. (1998). *Leadership In Organization*. Alih Bahasa: Udaya Yusuf. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.
- Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad, Knowledge, Trust and Power*. New York. Oxford University Press.
- Tim FE UIN Mailiki. (2017). *Buku Pedoman Penulisan Skripsi*. Malang

Huda Nur Aziz. (2017). (wawancara pada 27 Desember 2017).

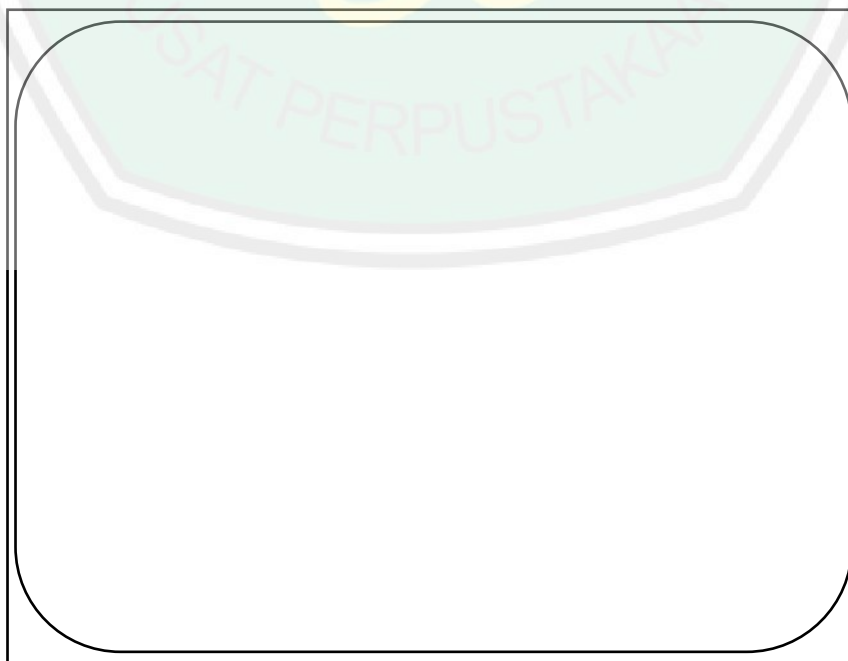
<http://www.cendana2000.com/> (Diakses pada 26 Desember 2017)

<http://www.quranexplorer.com> (Diakses pada 06 Desember 2017)



LAMPIRAN 1: Petunjuk Pengisian dan Instrumen Kuesioner**PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

1. Mohon untuk mengisi identitas diri dengan lengkap
2. Terdapat lima pilihan respon atau jawaban sebagai berikut:
SS : Sangat Setuju N : Netral TS : Tidak Setuju
S : Setuju STS : Sangat Tidak Setuju
3. Bapak dan Ibu diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia dengan memberi tanda (X/V) sesuai dengan yang diketahui/dirasakan/dipahami oleh Bapak/Ibu.
4. Tidak terdapat jawaban yang salah, sehingga Bapak/Ibu tidak perlu khawatir dengan respon/jawaban yang diberikan.
5. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu respon/jawaban saja.
6. Mohon Bapak/Ibu untuk meneliti kembali respon/jawaban supaya tidak ada pernyataan/kotak yang terlewat.
7. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu untuk memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini.



Kuesioner Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya menumbuhkan sikap optimis kepada karyawan					
2.	Saya dipandang sebagai simbol keberhasilan dan prestasi					
3.	Saya menumbuhkan rasa percaya diri kepada karyawan					
4.	Saya berusaha melakukan pembicaraan yang dapat mendorong pegawai					
5.	Mengembangkan cara-cara untuk memotivasi pegawai					
6.	Saya memberikan inspirasi pada pegawai untuk lebih merasa mampu menyelesaikan masalah					
7.	Saya mampu menyelesaikan masalah pada karyawan					
8.	Saya mempunyai ide-ide baru					
9.	Saya mendorong pegawai lebih kreatif dalam melaksanakan pekerjaan					
10.	Saya selalu memuji pegawai ketika mereka mengerjakan pekerjaan dengan baik					
11.	Saya memberikan perhatian secara pribadi kepada pegawai yang kelihatannya terabaikan					
12.	Saya selalu memberikan dukungan moral kepada karyawan					

Kuesioner Kepemimpinan Transaksional

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya memberikan penghargaan tidak sesuai dengan usaha karyawan dalam kinerjanya					
2.	Saya menjanjikan penghargaan untuk kinerja karyawan yang baik					
3.	Saya mengakui pencapaian/prestasi karyawan dalam kinerjanya					
4.	Selalu mengawasi dan mencari pelanggaran karyawan terhadap aturan standar perusahaan					
5.	Saya mengambil tindakan kolektif kepada karyawan					
6.	Saya melakukan intervensi jika standar tidak dipenuhi oleh karyawan					
7.	Saya menghindari tanggung jawab yang diberikan perusahaan					
8.	Saya menghindari pengambilan keputusan jika terdapat suatu masalah					

Kuesioner Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pekerjaan saya sangat menarik					
2.	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya					
3.	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul					
4.	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan					
5.	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini					
6.	Para manajer (<i>supervisor</i>) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan kepada saya					
7.	Orang-orang disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain					
8.	Organisasi ini dikelola dengan baik					

Kuesioner Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pekerjaan karyawan sudah memenuhi standar perusahaan					
2.	Beban kerja karyawan sudah sesuai dengan gaji yang didapatkan					
3.	Karyawan memperhatikan ketelitian dalam bekerja					
4.	Karyawan memperhatikan kerapian dalam melaksanakan tugasnya					
5.	Karyawan bekerja tepat waktu dalam bekerja					
6.	Pekerjaan karyawan diselesaikan tepat pada waktunya					

Lampiran 2: Tabulasi Data Hasil Kuesioner

Kepemimpinan Transformasional

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	1	4	5	4	5	4	4	2	4	4	4
2	4	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3
5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
6	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2
7	4	2	5	3	3	3	4	4	4	5	4	3
8	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4
9	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
13	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
15	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4
20	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
23	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
24	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
25	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
26	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5
28	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3
30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
31	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

33	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
34	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
35	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
36	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
37	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
42	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
44	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2
45	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
46	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
47	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
50	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
51	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
52	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3
53	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
54	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
55	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
56	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3
57	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3
58	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
59	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
60	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5

Lampiran 2: Tabulasi Data Hasil Kuesioner

Kepemimpinan Transaksional

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	2	2	1	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	1	2
3	2	2	2	3	2	2	1	2
4	3	2	3	3	2	2	1	1
5	3	2	3	3	2	2	2	2
6	3	2	3	3	3	2	1	1
7	3	3	3	3	3	3	2	2
8	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	2	2
10	3	3	3	3	3	3	1	1
11	3	3	3	3	3	3	2	2
12	3	3	3	3	3	4	1	2
13	3	3	3	3	4	4	2	2
14	3	3	3	3	4	4	1	1
15	3	3	3	3	4	4	2	3
16	3	3	4	4	4	4	2	4
17	3	3	4	4	4	4	2	2
18	3	3	4	4	4	4	2	2
19	3	3	4	4	4	4	1	1
20	3	3	4	4	4	4	1	1
21	3	3	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	1	2
23	4	4	4	4	4	4	1	2
24	4	4	4	4	4	4	1	2
25	4	4	4	4	4	4	2	2
26	4	4	4	4	4	4	2	2
27	4	4	4	4	4	4	1	1
28	4	4	4	4	4	4	2	2
29	4	4	4	4	4	4	4	5
30	4	4	4	4	4	4	3	3
31	4	4	4	4	4	4	2	2
32	4	4	4	4	4	4	2	2

33	4	4	4	4	4	4	2	2
34	4	4	4	4	4	4	1	2
35	4	4	4	4	4	4	1	2
36	4	4	4	4	4	4	1	2
37	4	4	4	4	4	4	1	2
38	4	4	4	4	4	4	2	2
39	4	4	4	4	4	4	1	2
40	4	4	4	4	4	4	2	2
41	5	4	4	4	4	4	3	3
42	5	4	4	4	4	4	3	3
43	5	4	4	4	4	4	4	2
44	5	4	4	4	4	4	4	4
45	5	4	4	4	4	4	1	1
46	5	4	4	5	4	4	2	3
47	5	4	4	5	4	4	3	3
48	5	4	4	5	4	4	3	3
49	5	4	4	5	4	4	2	2
50	5	4	4	5	4	4	2	2
51	5	4	4	5	4	4	1	1
52	5	4	4	5	4	4	1	1
53	5	4	4	5	4	4	2	3
54	5	5	4	5	4	5	1	2
55	5	5	4	5	4	5	3	3
56	5	5	4	5	4	5	4	3
57	5	5	5	5	4	5	4	3
58	5	5	5	5	5	5	2	2
59	5	5	5	5	5	5	3	3
60	5	5	5	5	5	5	2	2

Lampiran 2: Tabulasi Data Hasil Kuesioner

Kepuasan Kerja

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	2	1	1	2	2	2	1
2	2	3	1	2	3	2	2	1
3	3	3	1	2	3	3	3	2
4	3	3	1	2	3	3	3	2
5	3	3	2	2	3	3	3	3
6	3	3	2	2	3	3	3	3
7	3	3	2	2	3	3	3	3
8	3	3	2	3	4	3	3	3
9	3	3	2	3	4	3	3	3
10	3	3	2	3	4	3	3	3
11	3	3	2	3	4	3	3	3
12	3	3	2	3	4	3	3	3
13	3	3	3	3	4	3	3	3
14	3	3	3	3	4	3	3	3
15	4	3	3	3	4	3	3	3
16	4	3	3	3	4	3	3	3
17	4	3	3	3	4	3	3	3
18	4	3	3	3	4	3	3	3
19	4	3	3	3	4	4	4	3
20	4	4	3	3	4	4	4	3
21	4	4	3	3	4	4	4	3
22	4	4	3	3	4	4	4	3
23	4	4	3	3	4	4	4	3
24	4	4	3	3	4	4	4	4
25	4	4	3	3	4	4	4	4
26	4	4	3	3	4	4	4	4
27	4	4	3	3	4	4	4	4
28	4	4	3	3	4	4	4	4
29	4	4	3	3	4	4	4	4
30	4	4	3	4	4	4	4	4
31	4	4	3	4	4	4	4	4
32	4	4	3	4	4	4	4	4

33	4	4	3	4	4	4	4	4
34	4	4	3	4	4	4	4	4
35	4	4	3	4	4	4	4	4
36	4	4	3	4	4	4	4	4
37	4	4	3	4	4	4	4	4
38	4	4	3	4	4	4	4	4
39	4	4	3	4	4	4	4	4
40	4	4	3	4	4	4	4	4
41	4	4	3	4	4	4	4	4
42	4	4	3	5	5	4	4	4
43	4	4	4	5	5	4	4	4
44	4	5	4	5	5	4	4	4
45	4	5	4	5	5	4	4	4
46	4	5	4	5	5	4	4	4
47	4	5	4	5	5	4	4	5
48	4	5	4	5	5	4	4	5
49	4	5	4	5	5	4	4	5
50	4	5	4	5	5	4	4	5
51	4	5	4	5	5	4	4	5
52	4	5	4	5	5	4	4	5
53	5	5	4	5	5	4	4	5
54	5	5	4	5	5	4	5	5
55	5	5	4	5	5	5	5	5
56	5	5	4	5	5	5	5	5
57	5	5	4	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 2: Tabulasi Data Hasil Kuesioner

Kinerja Karyawan

Responden	1	2	3	4	5	6
1	2	1	3	3	2	2
2	2	2	3	3	3	2
3	3	2	3	3	3	2
4	3	2	3	3	3	3
5	3	2	3	3	3	3
6	3	2	3	3	3	3
7	3	2	3	4	3	3
8	3	2	3	4	3	3
9	3	2	4	4	3	3
10	3	2	4	4	3	3
11	3	2	4	4	3	3
12	3	2	4	4	3	4
13	3	2	4	4	4	4
14	3	3	4	4	4	4
15	3	3	4	4	4	4
16	3	3	4	4	4	4
17	4	3	4	4	4	4
18	4	3	4	4	4	4
19	4	3	4	4	4	4
20	4	3	4	4	4	4
21	4	3	4	4	4	4
22	4	3	4	4	4	4
23	4	3	4	4	4	4
24	4	3	4	4	4	4
25	4	3	4	4	4	4
26	4	3	4	4	4	4
27	4	3	4	4	4	4
28	4	3	4	4	4	4
29	4	3	4	4	4	4
30	4	3	4	4	4	4
31	4	3	4	4	4	4
32	4	3	4	4	4	4

33	4	3	4	4	4	4
34	4	3	4	4	4	4
35	4	3	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	5	4	4
48	4	4	4	5	4	4
49	4	4	4	5	4	4
50	4	4	4	5	4	4
51	4	4	5	5	4	4
52	4	4	5	5	4	4
53	4	4	5	5	5	4
54	4	4	5	5	5	4
55	4	4	5	5	5	5
56	5	4	5	5	5	5
57	5	4	5	5	5	5
58	5	4	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5

Lampiran 3: Uji Validitas

**Kepemimpinan Transformasional
Correlations**

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Transformasional
Item 1	Pearson Correlation	1	,352**	,842**	,601**	,666**	,596**	,515**	,658**	,496**	,565**	,529**	,669**	,815**
	Sig. (2-tailed)		,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 2	Pearson Correlation	,352**	1	,448**	,066	,352**	,078	,326*	,401**	,555**	,402**	,242	,412**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,006		,000	,615	,006	,554	,011	,001	,000	,001	,063	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 3	Pearson Correlation	,842**	,448**	1	,524**	,716**	,633**	,597**	,639**	,544**	,700**	,580**	,721**	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 4	Pearson Correlation	,601**	,066	,524**	1	,684**	,764**	,581**	,476**	,326*	,384**	,507**	,505**	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000	,615	,000		,000	,000	,000	,000	,011	,002	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 5	Pearson Correlation	,666**	,352**	,716**	,684**	1	,745**	,601**	,522**	,529**	,655**	,707**	,684**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 6	Pearson Correlation	,596**	,078	,633**	,764**	,745**	1	,503**	,424**	,287*	,436**	,496**	,576**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000	,554	,000	,000	,000		,000	,001	,026	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 7	Pearson	,515**	,326*	,597**	,581**	,601**	,503**	1	,661**	,524**	,517**	,615**	,667**	,778**
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 8	Pearson	,658**	,401**	,639**	,476**	,522**	,424**	,661**	1	,678**	,418**	,443**	,683**	,756**
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 9	Pearson	,496**	,555**	,544**	,326*	,529**	,287*	,524**	,678**	1	,525**	,460**	,550**	,701**
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,011	,000	,026	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 10	Pearson	,565**	,402**	,700**	,384**	,655**	,436**	,517**	,418**	,525**	1	,787**	,590**	,767**
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 11	Pearson	,529**	,242	,580**	,507**	,707**	,496**	,615**	,443**	,460**	,787**	1	,713**	,778**
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,000	,063	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 12	Pearson	,669**	,412**	,721**	,505**	,684**	,576**	,667**	,683**	,550**	,590**	,713**	1	,849**
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Transformasio nal	Pearson	,815**	,512**	,866**	,711**	,865**	,725**	,778**	,756**	,701**	,767**	,778**	,849**	1
	Correlation													

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



**Kepemimpinan Transaksional
Correlations**

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Transaksional
Item 1	Pearson Correlation	1	,874**	,772**	,861**	,687**	,710**	,379**	,215	,863**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,003	,098	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 2	Pearson Correlation	,874**	1	,844**	,823**	,812**	,889**	,344**	,247	,905**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,007	,057	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 3	Pearson Correlation	,772**	,844**	1	,859**	,884**	,846**	,334**	,212	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,009	,104	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 4	Pearson Correlation	,861**	,823**	,859**	1	,766**	,788**	,314*	,209	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,015	,110	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 5	Pearson Correlation	,687**	,812**	,884**	,766**	1	,913**	,269*	,204	,844**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,038	,118	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 6	Pearson Correlation	,710**	,889**	,846**	,788**	,913**	1	,334**	,265*	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,009	,041	,000

	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 7	Pearson	,379**	,344**	,334**	,314*	,269*	,334**	1	,766**	,618**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,003	,007	,009	,015	,038	,009		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 8	Pearson	,215	,247	,212	,209	,204	,265*	,766**	1	,515**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,098	,057	,104	,110	,118	,041	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Transak sional	Pearson	,863**	,905**	,883**	,872**	,844**	,883**	,618**	,515**	1
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kepuasan Kerja

Correlations

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Kepuasan Kerja
Item 1	Pearson Correlation	1	,791**	,858**	,758**	,759**	,899**	,917**	,830**	,906**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 2	Pearson Correlation	,791**	1	,863**	,893**	,851**	,847**	,857**	,890**	,943**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 3	Pearson Correlation	,858**	,863**	1	,874**	,895**	,820**	,823**	,875**	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 4	Pearson Correlation	,758**	,893**	,874**	1	,937**	,766**	,776**	,885**	,936**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 5	Pearson Correlation	,759**	,851**	,895**	,937**	1	,729**	,739**	,848**	,915**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 6	Pearson Correlation	,899**	,847**	,820**	,766**	,729**	1	,982**	,846**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 7	Pearson Correlation	,917**	,857**	,823**	,776**	,739**	,982**	1	,855**	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Item 8	Pearson Correlation	,830**	,890**	,875**	,885**	,848**	,846**	,855**	1	,950**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Kepuasan	Pearson Correlation		,906**	,943**	,945**	,936**	,915**	,916**	,924**	,950**	1
Kerja	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Kinerja
Correlations

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Kinerja
Item 1	Pearson Correlation	1	,820**	,741**	,689**	,852**	,866**	,913**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Item 2	Pearson Correlation	,820**	1	,731**	,735**	,826**	,775**	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Item 3	Pearson Correlation	,741**	,731**	1	,854**	,853**	,817**	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Item 4	Pearson Correlation	,689**	,735**	,854**	1	,758**	,739**	,863**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Item 5	Pearson Correlation	,852**	,826**	,853**	,758**	1	,899**	,948**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Item 6	Pearson Correlation	,866**	,775**	,817**	,739**	,899**	1	,930**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Kinerja	Pearson Correlation	,913**	,909**	,902**	,863**	,948**	,930**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4: Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformatif

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,929	12

Lampiran Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transaksional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,777	8

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,973	8

Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,953	6

Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Lampiran 5: Hasil Uji Normalitas

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Transformasional	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Transformasional	Mean	3,8903	,07544	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7393	
		Upper Bound	4,0412	
	5% Trimmed Mean	3,9182		
	Median	4,0000		
	Variance	,341		
	Std. Deviation	,58434		
	Minimum	2,17		
	Maximum	5,00		
	Range	2,83		
	Interquartile Range	,54		
	Skewness	-,649	,309	
	Kurtosis	1,256	,608	

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Transaksional	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Transaksional	Mean	3,3833	,08228	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2187	
		Upper Bound	3,5480	
	5% Trimmed Mean	3,4074		
	Median	3,5000		
	Variance	,406		
	Std. Deviation	,63732		
	Minimum	1,75		
	Maximum	4,50		
	Range	2,75		
	Interquartile Range	,88		
	Skewness	-,623	,309	
	Kurtosis	,224	,608	

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kepuasan	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Kepuasan	Mean	3,7604	,09770	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5649	
		Upper Bound	3,9559	
	5% Trimmed Mean	3,7870		
	Median	3,8750		
	Variance	,573		
	Std. Deviation	,75678		
	Minimum	1,63		
	Maximum	5,00		
	Range	3,38		
	Interquartile Range	1,13		
	Skewness	-,436	,309	
	Kurtosis	,066	,608	

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Kinerja	Mean	3,8250	,07635	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6722	
		Upper Bound	3,9778	
	5% Trimmed Mean	3,8395		
	Median	3,8333		
	Variance	,350		
	Std. Deviation	,59139		
	Minimum	2,17		
	Maximum	5,00		
	Range	2,83		
	Interquartile Range	,33		
	Skewness	-,466	,309	
	Kurtosis	,667	,608	



CENDANA2000
www.cendana2000.com

SURAT KETERANGAN
TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor : 01/CTU/RES/I/2018

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Huda Nur Aziz, S.Psi, MM.
NIK : HR-17119
Jabatan : HRD
PT Cendana Teknika Utama


Menerangkan bahwa mahasiswa Program SI Fakultas Ekonomi, Prodi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, yang tersebut dibawah ini :

Nama : Masyhuri
NPW/NIM : 14510049

Adalah benar-benar telah melaksanakan penelitian di kantor pusat PT Cendana Teknika Utama Malang dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul:
"Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cendana Teknika Utama."

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 06 Januari 2017
PT. Cendana Teknika Utama



PT. CENDANA TEKNIKA UTAMA

Huda Nur Aziz, S.Psi, MM
HRD

PT. CENDANA TEKNIKA UTAMA

Ruko Permata Griya Shanta NR. 24-25 Malang. Telp. (0341) 496497 488890 Fax. (0341) 408657 Email : layanan@cendana2000.com

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : MASYHURI
 Tempat, tanggal lahir : Lumajang, 07 Oktober 1995
 Alamat Asal : Jl. Pantai Bambang RT 06 RW 04 Pasirian Lumajang
 Alamat Kos : Jl. Tlogojoyo No. 47, Tlogomas, Lowokwaru Malang
 Telpon/HP : 085608642588
 Email : zhaumymasyhuri@gmail.com / 14510049@student.uin-malang.ac.id
 Facebook : Masy Huri
 Riwayat Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Tahun Lulus
1	MI. MIFTAHUL ULUM	2009
2	MTs. MIFTAHUL ULUM	2011
3	MA. NURUL ISLAM	2014
4	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	Dalam Proses

Pengalaman Organisasi

No	Jenis>Nama Organisasi	Jabatan	Tahun
1	Ekstra/PMII	Ketua Angkatan	2015
2	Independen/Keluarga Bidikmisi	Ketua 2	2016
3	Intra/HMJ Manajemen	Co. Entrepreneurship	2016
4	Independen/Keluarga Bidikmisi	Dewan Pertimbangan	2018

Karya ilmiah

No	Judul	Tahun	Keterangan
1	Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan	2018	Skripsi, proses jurnal internasional MECJ UIN Malang
2	Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan: Di Mediasi Organizational Citizenship Behavior Studi Kasus pada Bank BTN Syariah KCS Malang	2018	PKM, Proses Submit Jurnal Internasional Academy of Entrepreneurship Journal