

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN
EKSPEDISI J&T CARGO KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh

GALUH NURANI AMALIA RIZKI

NIM: 200501110084

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2023**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN
EKSPEDISI J&T CARGO KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh

GALUH NURANI AMALIA RIZKI

NIM: 200501110084

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2023**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA PADA PERUSAHAAN EKSPEDISI J&T CARGO
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh

GALUH NURANI AMALIA RIZKI

NIM : 200501110084

Telah Disetujui Pada Tanggal 14 Desember 2023

Dosen Pembimbing,



**Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM NIP.
19750426201608012042**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN EKSPEDISI J&T CARGO KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

GALUH NURANI AMALIA RIZKI

NIM : 200501110084

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 22 Desember 2023

Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua Penguji
Ahmad Mu'is, M.Ag
NIP. 197111102023211008
2. Anggota Penguji
Dr. Fauzan Almanshur, ST., MM
NIP. 197311172005011003
3. Sekretaris Penguji
Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM
NIP. 19750426201608012042

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Galuh Nurani Amalia Rizki
NIM : 200501110084
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA: STUDI PADA PERUSAHAAN EKSPEDISI J&T CARGO KOTA MALANG.

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “Klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 04 Desember 2023

Hormat saya



Galuh Nurani Amalia Rizki

200501110084

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puja dan Puji syukur kehadiran Allah SWT karena dengan Rahmat dan Hidayah-Nya penelitian ini dapat diselesaikan, tak lupa Solawat dan Salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang. Penelitian yang telah saya lakukan ini saya persembahkan kepada:

Keluarga saya tentunya Bapak Syamsul Bahri dan Ibu Suprihatin yang selalu menemani saya, mendukung, mendoakan, dan memotivasi saya. Pun, adik saya Maudy Aprillia Agatha yang saya sayangi.

Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi, khususnya kepada Dosen Pembimbing saya ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM yang telah membimbing saya dengan sabar, memberikan arahan sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini.

Teruntuk orang yang selalu memotivasi, menguatkan dan mendukung dalam penyelesaian skripsi ini, terimakasih yang terkasih dan tersayang Nasrulloh dan Bunda Farida.

Serta teman-teman yang selalu mendukung dan membantu saya dalam proses menyelesaikan penelitian ini.

MOTTO

"Barangsiapa tidak mau merasakan pahitnya belajar, ia akan merasakan hinanya kebodohan sepanjang hidupnya."

- Imam Syafi'I –

"Teruslah bermimpi, teruslah bermimpi, bermimpilah selama engkau dapat bermimpi! Bila tiada bermimpi, apakah jadinya hidup! Kehidupan yang sebenarnya kejam”.

-R. A. Kartini-

"Kekuatan dan kepintaran adalah modal. Tapi tidak ada yang lebih dahsyat dari keberanian dan ketekunan”.

- Merry Riana –

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Teriring do'a saya sampaikan semoga senantiasa dalam lindungan-Nya. Amin. penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang". Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar 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 baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Vivin Maharani, M.Si., M.M, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang dengan ketulusaanya telah memberi motivasi dan bantuannya dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini
5. Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc, selaku Sekertaris Program Studi Manajemen atas berbagi ilmu dan bimbingannya selama ini.
6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrami Malang.

7. Kedua orang tua penulis Bapak Syamsul Bahri dan Ibu Suprihatin serta seluruh keluarga penulis yang senantiasa memberi Doa, kasih sayang, nasihat, dukungan moral dan materil dalam pengerjaan Skripsi ini.
8. Adik tersayang Maudy Aprillia Agatha, yang selalu memberikan motivasi.
9. Kakak Lina, S.Pd, M.Pd, yang selalu memahami, membantu dan memotivasi dalam proses pengerjaan Skripsi ini selama saya di Malang.
10. Sepupu dan Teman-Temanku, Tahta Ariani, Fara Sandi, Dani Prasmana, Meira Wulan, Arul Diyo, Lintang Punggi, Aprili, Iqlima, Dila, Amelia, Diva, Arin, Syahna, Fikri Haikal.
11. Teman-teman seperjuangan dan seangkatan jurusan manajemen 2020 yang sudah membantu dan memotivasi dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebutkan.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulis skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik semua pihak. Aamiin ya rabbal alamin.

Malang, 06 Desember 2023
Penulis

Galuh Nurani Amalia Rizki
200501110084

DAFTAR ISI

| | |
|--|----------|
| HALAMAN SAMPUL DEPAN | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| LEMBAR PERSETUJUAN | iii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iv |
| SURAT PERNYATAAN | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN..... | vi |
| MOTTO | vii |
| KATA PENGANTAR..... | viii |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR TABEL..... | xiii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xiv |
| ABSTRAK | xv |
| ABSTRACT | xvi |
| مستخلص البحث..... | xviii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 7 |
| 1.5 Batasan Penelitian | 7 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu | 8 |
| 2.2 Kajian Teoritis..... | 14 |
| 2.2.1 Kepemimpinan Transformasional | 14 |
| 2.2.2 Motivasi Kerja..... | 19 |
| 2.2.3 Kepuasan Kerja | 21 |
| 2.2.4 Kinerja Karyawan..... | 23 |
| 2.3 Hubungan Antar Variabel | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja | 25 |
| 2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja..... | 26 |
| 2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja..... | 26 |
| 2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja | 27 |
| 2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja | 28 |
| 2.4 Model Hipotesis | 28 |
| 2.5 Hipotesis Penelitian..... | 29 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 30 |
| 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian..... | 30 |
| 3.2 Lokasi Penelitian | 30 |
| 3.3 Populasi dan Sampel | 30 |
| 3.3.1 Populasi | 30 |
| 3.3.2 Sampel..... | 30 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel..... | 30 |
| 3.5 Data dan Jenis Data | 31 |
| 3.5.1 Data Primer | 31 |
| 3.5.2 Data Sekunder | 31 |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data | 31 |
| 3.6.1 Kuesioner | 31 |
| 3.6.2 Wawancara | 31 |
| 3.7 Skala Pengukuran..... | 32 |
| 3.8 Definisi Operasional Variabel..... | 32 |
| 3.8.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional | 32 |
| 3.8.2 Variabel Motivasi Kerja..... | 33 |
| 3.8.3 Variabel Kepuasan Kerja..... | 33 |
| 3.8.4 Variabel Kinerja | 34 |
| 3.9 Analisis Data | 37 |
| 3.9.1 Model Pengukuran (Outer Model) | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 3.9.2 Model Struktural (Inner Model)..... | 39 |
| 3.9.3 Uji Second Order..... | 39 |
| 3.9.4 Uji Intervening | 39 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 41 |
| 4.1 Hasil Penelitian..... | 41 |
| 4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian..... | 41 |
| 4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden..... | 43 |
| 4.1.3 Deskripsi Jawaban Responden | 45 |
| 4.1.4 Model Pengukuran (Outer Model) | 58 |
| 4.1.5 Model Struktural (Inner Model)..... | 63 |
| 4.1.6 Uji Hipotesis..... | 63 |
| 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian..... | 66 |
| 4.2.1 Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan | 66 |
| 4.2.2 Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan..... | 69 |
| 4.2.3 Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan | 71 |
| 4.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan | 72 |
| 4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan | 74 |
| BAB V PENUTUP | 77 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 77 |
| 5.2 Saran..... | 78 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| DAFTAR LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 2.1 | Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu..... | 10 |
| Tabel 3.1 | Definisi Operasional Variabel | 35 |
| Tabel 4.1 | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 43 |
| Tabel 4.2 | Responden Berdasarkan Divisi | 44 |
| Tabel 4.3 | Responden Berdasarkan Usia..... | 44 |
| Tabel 4.4 | Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) | 45 |
| Tabel 4.5 | Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (X2)..... | 49 |
| Tabel 4.6 | Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Z)..... | 52 |
| Tabel 4.7 | Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y) | 55 |
| Tabel 4.8 | Hasil Uji Validitas Konvergen (Loading Factor) | 58 |
| Tabel 4.9 | Nilai <i>Discriminant Validity</i> (Cross Loading) | 61 |
| Tabel 4.10 | Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> | 62 |
| Tabel 4.11 | Nilai <i>R-Square</i> | 63 |
| Tabel 4.12 | Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)..... | 64 |
| Tabel 4.13 | Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)..... | 65 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 1.1 Rekap Absensi Karyawan..... | 5 |
| Gambar 2.1 Model Hipotesis Penelitian | 29 |
| Gambar 4.1 Logo J&T Cargo..... | 42 |
| Gambar 4.2 Hasil Uji Validitas Konvergen (Loading Factor) | 60 |

ABSTRAK

Galuh Nurani Amalia Rizki. 2023, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani, M.Si., M.M

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

Penelitian ini berdasarkan pada gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan dan motivasi yang dirasakan karyawan pada perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang. Dalam hal ini pimpinan merupakan pemeran utama dalam membentuk dan menjalankan kinerja, yang dibantu oleh anggota perusahaan lain yaitu para karyawan. Oleh karena itu, perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang seharusnya dapat memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan hasil kerja, baik dari pimpinan ataupun karyawan, agar hal tersebut tidak merugikan perusahaan dan mengecewakan pelanggan. Karena, dengan adanya persaingan yang terjadi maka hal tersebut perlu dijadikan sebagai pertimbangan bagi perusahaan dalam mencapai keberhasilan tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang”.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian ini adalah Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan diolah menggunakan PLS. Variabel yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dapat memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

ABSTRACT

Galuh Nurani Amalia Rizki. 2023, *THESIS*. Title: "*The Effect of Transformational Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction on J&T Cargo Expedition Company Malang City*"

Supevisor : Dr. Vivin Maharani, M.Si., M.M

Keywords : *transformational leadership style, work motivation, employee performance, job satisfaction*

This research is based on the transformational leadership style applied by the leadership and the motivation felt by employees at the J&T Cargo Expedition company Malang City. In this case, the leader is the main actor in shaping and running performance, which is assisted by other company members, namely employees. Therefore, the J&T Cargo Malang Expedition company should be able to pay attention to factors that can affect performance and work results, both from leaders and employees, so that it does not harm the company and disappoint customers. Because, with the competition that occurs, it needs to be used as a consideration for the company in achieving the success of the company's goals. This study aims to determine "The Effect of Transformational Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction on J&T Cargo Expedition Company Malang City".

This study used a quantitative approach. The object of this research is an employee at the J&T Cargo Expedition Company Malang City. Data collection using questionnaires and processed using PLS. The variables studied were Transformational Leadership Style (X1), Work Motivation (X2), Employee Performance (Y), Job Satisfaction (Z).

The results of this study show that transformational leadership style has no effect on employee performance, work motivation has a significant effect on employee performance, job satisfaction has a significant effect on employee performance, job satisfaction cannot mediate the influence of transformational leadership style on employee performance, and job satisfaction can mediate work motivation on employee performance.

مستخلص البحث

جالوح نوراني أماليا رزقي. 2023 ، أطروحة. العنوان: "تأثير أسلوب القيادة التحويلية وتحفيز العمل على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي: دراسة على شركة J&T Cargo Expedition في مدينة مالانج"

المشرف : د. فيفين ماهراني ، ماجستير M.Si.

الكلمات المفتاحية : أسلوب القيادة التحويلية ، تحفيز العمل ، أداء الموظف ، الرضا الوظيفي

يعتمد هذا البحث على أسلوب القيادة التحويلية الذي تطبقه القيادة والتحيز الذي يشعر به الموظفون في شركة J&T Cargo Expedition Malang City. في هذه الحالة ، يكون القائد هو الفاعل الرئيسي في تشكيل الأداء وتشغيله ، والذي يساعده أعضاء الشركة الآخرون ، أي الموظفين. لذلك ، يجب أن تكون شركة J&T Cargo Expedition قادرة على الانتباه إلى العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء ونتائج العمل ، سواء من القادة أو الموظفين ، بحيث لا تضر الشركة وتخيب آمال العملاء. لأنه ، مع المنافسة التي تحدث ، يجب استخدامها كاعتبار للشركة في تحقيق نجاح أهداف الشركة. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد "تأثير أسلوب القيادة التحويلية وتحفيز العمل على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي: دراسة على شركة J&T Cargo Expedition مدينة مالانج".

استخدمت هذه الدراسة نهجا كميا. الهدف من هذا البحث هو موظف في شركة J&T Cargo Expedition Company Malang City. جمع البيانات باستخدام الاستبيانات ومعالجتها باستخدام PLS. المتغيرات التي تمت دراستها هي أسلوب القيادة التحويلية (X1) ، وتحفيز العمل (X2) ، وأداء الموظف (Y) ، والرضا الوظيفي (Z).

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية ليس له تأثير على أداء الموظف، وتحفيز العمل له تأثير كبير على أداء الموظفين، والرضا الوظيفي له تأثير كبير على أداء الموظفين، والرضا الوظيفي لا يمكن أن يتوسط تأثير أسلوب القيادة التحويلية على أداء الموظف، والرضا الوظيفي يمكن أن يتوسط في تحفيز العمل على أداء الموظف.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan yang terjadi dalam dunia bisnis memperlihatkan betapa pentingnya hasil dari kinerja yang dilakukan, karena banyak perusahaan menjadikan hal tersebut sebagai solusi dalam menunjang kesuksesan usaha mereka. Dimana hal itu menjelaskan bahwa peran sumber daya manusia sangat penting dan diharapkan dapat membantu mencapai tujuan perusahaan / organisasi (Dewi & Mujiati, 2015). Sumber daya manusia merupakan penggerak kebijakan dan operasional perusahaan, dan tentu pemimpin merupakan pemeran utama dalam membentuk dan menjalankan kinerja.

Pemimpin bertanggung jawab untuk bisa mencontohkan, mengarahkan, menggerakkan, serta diharapkan dapat menghadapi segala situasi dan problematika yang mungkin akan muncul dengan melakukan *upgrade* dan peningkatan kualitas serta potensi kinerja yang dimiliki, agar mampu mewujudkan tujuan perusahaan. Karena, meskipun manusia memang telah diperkenalkan adanya berbagai macam sosok pemimpin yang dianggap mampu. Namun, tetap saja pihak yang dipimpin menginginkan pemimpin yang bijaksana, memotivasi, dan dapat mengarahkan mereka pada hal yang positif (Andriyanis, 2022). Sihotang (2007: 257) dalam Andriyanis (2022) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam arti mampu untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan kelompok tanpa menghiraukan bentuk alasannya”.

Pemimpin dalam organisasi yang baik perlu memiliki keterampilan kepemimpinan, memahami perkembangan, menafsirkan kebutuhan dan motivasi anggota tim, serta mampu berkomunikasi secara efektif dan efisien. Banyak faktor yang menentukan sukses atau tidaknya seorang pemimpin mencapai apa yang ingin dicapainya, salah satu dari faktor tersebut ialah gaya kepemimpinan. Banyak gaya atau jenis kepemimpinan yang dapat diterapkan guna mencapai tujuan perusahaan (Thoha, 2012: 49 dalam Dahniar, 2014: 38).

Salah satu gaya kepemimpinan yang sedang diterapkan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang memiliki ciri-ciri, yaitu berkharisma, peduli terhadap bawahan, dan memiliki inovasi. Hal ini dibenarkan oleh Ibu Anisa selaku Supervisor dan hasil observasi pada tanggal 21 November 2023 yang mengatakan “pihak pimpinan selalu memperhatikan kebutuhan karyawan dan menerapkan komunikasi kebawah, yang artinya kami selalu memberikan ruang bagi karyawan untuk bisa berbagi, baik mengenai prestasi atau kesulitan yang mereka hadapi. Kemudian, kami membuka kesempatan selebar-lebarnya bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka”, dari penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Sesuai dengan pendapat Robbins (2010: 263) yang menyatakan bahwa pemimpin yang berkharisma, memberi motivasi, mampu menyelesaikan masalah dengan inovasi, dan peduli terhadap karyawannya, hal tersebut merupakan ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional (Robbins, 2010: 263 *dalam* Senny et al., 2018). Sehingga, penelitian ini fokus kepada kepemimpinan transformasional.

Selain itu, salah satu gaya kepemimpinan yang tampaknya menjanjikan untuk mengelola perubahan yang sedang berlangsung dalam perusahaan saat ini adalah model kepemimpinan transformasional (Jyoti & Bhau, 2015 *dalam* Mahadewi dan Netra, 2020). Karena, kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun (Bass, 1996, 1997 *dalam* Yukl, 2005: 306). Menurut Robbins (2008: 90) *dalam* Wiyantoro et al., (2014), “kepemimpinan transformasional ialah pemimpin yang memberi inspirasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan mereka sendiri demi organisasi yang berdampak luar biasa bagi pengikutnya”. Yukl (2005: 305) mengatakan, bahwa melalui kepemimpinan transformasional, pengikut atau bawahan akan memiliki rasa percaya, kagum, setia, dan rasa hormat terhadap pemimpin, yang kemudian termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari harapan sebelumnya. Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dengan itu gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat membantu mencapai kepuasan kerja karyawan, dan mampu menstabilkan serta meningkatkan kualitas

suatu perusahaan. Kepemimpinan transformasional sangat efektif untuk mencapai kepuasan kerja karyawan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini dikenal dapat mendongkrak semangat kerja karyawan dan berdampak positif bagi perusahaan (Adiwantari, 2020).

Untuk membantu suatu perusahaan menuju keberhasilan, seorang pemimpin perlu memastikan semuanya berjalan dengan baik, termasuk orang-orang yang bekerja di sana. Untuk memastikan setiap orang melakukan yang terbaik, seorang pemimpin perlu menemukan cara untuk menginspirasi dan mendorong karyawannya (Lantara, 2018).

Selain faktor kepemimpinan, motivasi kerja juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan juga merupakan preditor kinerja yaitu yang dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan (Santoso, 2017). Robbins (2003: 156) dalam Founda (2016: 608) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah, dan upaya berkelanjutan individu untuk mencapai tujuan. Dalam lingkungan kerja, motivasi merupakan dorongan individu untuk menyelesaikan pekerjaan, baik pekerjaan yang direncanakan maupun pekerjaan yang berkelanjutan untuk memuaskan suatu kebutuhan atau tujuan yang ingin dicapai. Nur & Sjahruddin (2019) menyebutkan bahwa “terbentuknya motivasi ialah dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi dan kondisi kerja untuk mencapai tujuan kerja”.

Berpijak pada penelitian yang dilakukan oleh Dwi et al., (2023) yang membahas seputar kepemimpinan transformasional, menunjukkan bahwa “variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara positif dan signifikan”. Selanjutnya, Nur & Sjahruddin (2019) menyatakan “Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja (Y) Pegawai STPP Gowa”. Sedangkan, Cahyono (2019) dalam penelitiannya mengindikasikan “variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa

tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan”. Didukung oleh penelitian Baihaqi & S (2021) yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan”. Lalu, Penelitian Kadek (2013) menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kemudian, dari hasil penelitian Ni dan A (2015) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Penelitian Lantara (2018) mengenai motivasi kerja didapatkan hasil yaitu “adanya pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja”. Sedangkan, pada penelitian yang dilakukan oleh Dwi et al., (2023) menyebutkan hasil yaitu “motivasi kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)”. Mengenai pengaruh variabel motivasi, menurut penelitian yang dilakukan Oktora et al., (2018) menghasilkan “motivasi mempunyai hubungan yang linear dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sanjayatama Lestari”. Sedangkan, Changgriawan (2017) menyatakan “motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan”.

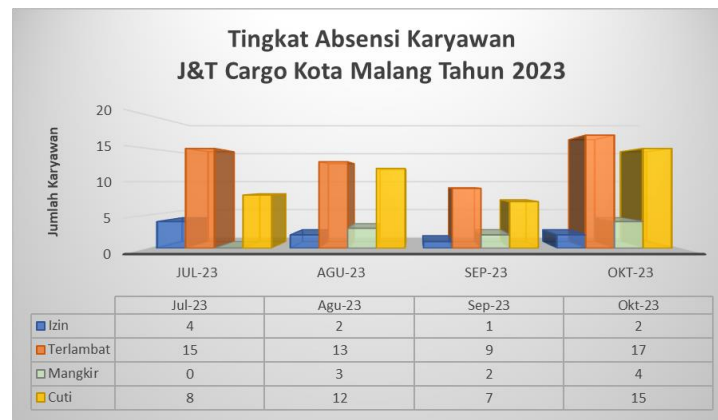
Kemudian, “Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” (Soerjanto, 2018). Menurut Azhari et al., (2021) menyatakan bahwa “kepuasan kerja memiliki pengaruh positif bagi kinerja. Pada penelitian Changgriawan (2017) menghasilkan, bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Meskipun sudah banyak para ahli yang membahas penelitian seputar kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, yang tentunya penelitian ini memiliki beberapa kesamaan dengan penelitian terdahulu seperti variabel dan metode penelitian. Namun, peneliti akan menegaskan sisi perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Pertama, perbedaan dari variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Bahwa masih sedikit penelitian yang membahas terkait kedua variabel tersebut dengan di mediasi oleh kepuasan kerja. Kedua, peneliti juga membedakan indikator yang digunakan, yaitu dengan mengkombinasikan indikator dari dua ahli yang berbeda. Kemudian, lokasi dan

waktu penelitian juga berbeda dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan ini dapat menjadi gap atau celah yang digunakan peneliti dalam mengambil penelitian tentang kedua pengaruh variabel ini.

Pada penelitian yang dilakukan, peneliti memilih objek penelitian yaitu karyawan yang ada di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang. Karena peneliti sudah menganalisis terkait objek di Perusahaan tersebut dan menemukan adanya suatu fenomena. Terutama, terkait hal-hal yang menunjang ataupun melemahkan kinerja karyawan. Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa beberapa karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang memiliki motivasi rendah yang mana hal tersebut mempengaruhi kinerja yang dilakukan dan berdampak kepada pelanggan. Berikut adanya data berupa absensi keterlambatan karyawan yang menunjukkan kinerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang selama periode 01 September – 31 Oktober 2023:

Gambar 1.1 Rekap Absensi Karyawan



Sumber: Data primer diolah peneliti, 2023

Dari fenomena tersebut, dapat dilihat bahwa ternyata tidak sedikit karyawan yang sering datang terlambat hingga puncaknya berada pada bulan Oktober 2023 yaitu sebanyak 17 karyawan dan sebanyak 15 orang juga lebih memilih untuk jmengambil cutinya serta terdapat 4 orang karyawan yang mangkir dan hal ini dapat memperlambat kelancaran kinerja di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang yang akan berdampak kepada pelanggan selaku penerima barang terakhir. Terlihat bahwa kinerja karyawan sangat mempengaruhi reputasi dan kualitas dari

suatu Perusahaan. Oleh karena itu, alangkah lebih baiknya memperhatikan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan yang digunakan, motivasi yang diberikan serta kepuasan kerja yang didapatkan karyawan. Berpijak dari problematika diatas, maka penulis akan lebih spesifik meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan informasi yang telah kami sampaikan sebelumnya, penelitian ini mencoba untuk merumuskan suatu masalah yaitu sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang?
4. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang?
5. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Ketika seseorang ingin memecahkan suatu masalah, mereka terlebih dahulu memikirkan apa yang ingin mereka ketahui. Inilah yang disebut tujuan penelitian:

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.
3. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

4. Untuk menguji dan menganalisa apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.
5. Untuk menguji dan menganalisa apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Selain syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen, peneliti juga berharap terpenuhinya dua jenis manfaat penelitian, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Tujuannya adalah untuk memberikan pandangan yang lebih luas dan memberi kesempatan setiap orang untuk menerapkan teori-teori mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja yang diperoleh di universitas dan membandingkan teori-teori tersebut dengan kenyataan pada saat penelitian dilakukan.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan atau informasi bagi perusahaan yang bersangkutan (Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang) dan sebagai bentuk saran atas permasalahan yang terjadi di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

1.5 Batasan Penelitian

Agar fokus penelitian sesuai, maka peneliti membatasi variabelnya, dengan meneliti yang hanya berkaitan dengan:

1. Hanya terbatas pada gaya kepemimpinan transformasional saja, karena dalam perusahaan yang bersangkutan menggunakan model kepemimpinan dengan ciri-ciri, yaitu berkharisma, peduli dan memiliki inovasi.
2. Penelitian hanya ditujukan untuk karyawan saja
3. Penelitian ini hanya dilakukan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Tujuan dari penelitian-penelitian terdahulu adalah untuk mendapatkan bahan referensi. Selain itu juga untuk menghindari kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam tinjauan pustaka ini peneliti menambahkan hasil penelitian sebelumnya sebagai berikut:

1. Siska Ayudia Adiyanti (2015), berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Komitmen Dan Kinerja Karyawan Pt.Tiki Jne Bandung Dalam Menghadapi Aec.”
2. Penelitian Wilson Founda (2016), berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pt. Surabaya *Wire*” menunjukkan adanya pengaruh antar variabel-variabel yang diteliti.
3. Penelitian Soerjanto (2018), berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Kampus Pariwisata X di Jakarta)” menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh antara variabel- variabel yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung.
4. Penelitian Heru Cahyono (2019), berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di RSUD Dr Saiful Anwar” menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan dan tidak signifikan antar variabel yang diteliti.
5. Penelitian Ipda Gusmartia Nur& Herman Sjahrudin (2019), berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai” menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara parsial dan dominan terhadap kinerja pegawai.

6. Hasil Penelitian Imam Baihaqi dan Saifudin (2021), berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Ocb sebagai Variabel *Intervening*” menunjukkan hasil yang beragam antar variabel yang diteliti.
7. Hasil Penelitian Zulkifli Azhari, Erwin Resmawan, M. Ikhsan (2021), berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” menunjukkan bahwa, “kepuasan kerja memiliki pengaruh positif bagi kinerja namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau.
8. Penelitian Meisita Andriyanis (2022), berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Pt. Cakra Guna Cipta di Kendalpayak, Kabupaten Malang)” menunjukkan bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung terdapat pengaruh antar variabelnya.
9. Penelitian Normaini, Aslamiah, Sulaiman (2022), berjudul “*The Effect of Principal Transformational Leadership, Job Satisfaction and Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Halong District*” menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja.
10. Santy *Fitria*, Agus Sutarjo dan Nova Begawati (2022), berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indah Cargo Padang”

Tabel 2.1
Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

| No | Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil |
|----|--|---|---|--|
| 1 | Siska Ayudia Adiyanti (2015), berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Komitmen Dan Kinerja Karyawan Pt. Tiki Jne Bandung Dalam Menghadapi Acc.” | Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Variabel Dependen: Komitmen dan Kinerja Karyawan | Metode: Analisis Verifikatif menggunakan Path Analysis | -Kepemimpinan transformasional dan motivasi baik secara parsial maupun simultan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai -komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PT Tiki JNE Bandung |
| 2 | Wilson Founda (2016), berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Pt. Surabaya Wire” | Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan | Metode: Kuantitatif | Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial dan simultan. |
| 3. | Soerjanto (2018), berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Kampus Pariwisata X di Jakarta)”. | Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Variabel <i>Intervening</i> : Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan | Metode: desain penelitian kausalitas. | -Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. -Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Kampus Pariwisata X. -Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kampus Pariwisata X. -Motivasi berpengaruh positif |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil |
|----|---|--|---|--|
| | | | | <p>secara tidak langsung dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Kampus Pariwisata X.</p> <p>-Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Kampus Pariwisata X.</p> |
| 4 | <p>Heru Cahyono (2019), berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Di RSUD Dr Saiful Anwar”.</p> | <p>Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja</p> <p>Variabel <i>Intervening</i>: Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</p> | <p>Metoda: Analisis <i>Path Analysis</i> dengan <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p> | <p>-Pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan,</p> <p>-Pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.</p> <p>-Pengaruh langsung motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.</p> <p>-Pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja adalah signifikan,</p> |
| 5 | <p>Ipda Gusmartia Nur& Herman Sjahruddin (2019), berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja</p> | <p>Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</p> | <p>Metode: Kuantitatif dengan metode survey</p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi secara parsial dan</p> |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil |
|----|--|--|---|--|
| | terhadap Kinerja Pegawai” | | Metode: Kuantitatif dengan metode survey | dominan terhadap kinerja Pegawai STPP Gowa. |
| 6 | Imam Baihaqi dan Saifudin (2021), berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Ocb sebagai Variabel <i>Intervening</i> ”. | Variabel Independen: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Variabel <i>Intervening</i> : Ocb Variabel Dependen: Kinerja Karyawan | Metode: analisis regresi, uji statistik, uji asumsi klasik dan <i>path analysis</i> | -Budaya organisasi dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan -Gaya kepemimpinan transformasional dan Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan -Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB -Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB -OCB tidak memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan -OCB mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. |
| 7 | Zulkifli Azhari, Erwin Resmawan, M. Ikhsan (2021), berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. | Variabel Independen: Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan | Metode: Analisis kualitatif dan analisis kuantitatif | Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif bagi kinerja namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil |
|----|---|---|---|---|
| | | | | Transmigrasi Kabupaten Berau. |
| 8 | Meisita Andriyanis (2022), berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus pada Pt. Cakra Guna Cipta di Kendalpayak, Kabupaten Malang)”. | Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Variabel <i>Intervening</i> : Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan | Metode: Statistik deskriptif | Secara langsung kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian dapat disimpulkan juga bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara positif dan signifikan. |
| 9 | Normaini, Aslamiah, Sulaiman (2022), berjudul “ <i>The Effect of Principal Transformational Leadership, Job Satisfaction and Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Halong District</i> ” | Variabel Independen: <i>Transformational Leadership, Job Satisfaction and Work Motivation</i> Variabel Dependen: <i>Performance</i> | Metode: <i>Path analysis</i> (Analisis Jalur) | Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. |
| 10 | Santy Fitria, Agus Sutarjo dan Nova Begawati (2022), berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indah Cargo Padang” | Variabel Independen: Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan | Metode: Analisis Deskriptif | -Secara parsial dan simultan variabel budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil |
|----|--|--|----------------------------------|---|
| 11 | Galuh Nurani A R (2023), berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang”, | Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Variabel <i>Intervening</i> : Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan | Metode: Kuantitatif Eksplanatori | Terdapat gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dapat memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. |

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burns (1978) dalam Founda (2016), kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan pengikut bekerja sama untuk meningkatkan dan mengembangkan semangat dan motivasi mereka. Lebih lanjut, menurut John, Robert, dan Michael (2006) dalam Founda (2016) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Kepemimpinan adalah suatu sifat yang dimiliki pemimpin untuk memotivasi bawahannya dalam mengambil keputusan atau kebijakan yang tepat dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang dianggap

mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional (Hersey & Blanchard: 2010, *dalam* Apriyanto: 2015).

Menurut Bass (Yukl, 2005: 305), pemimpin transformasional mengubah dan memotivasi anggotanya dengan cara: (1) menyadarkan anggotanya akan pentingnya hasil kerja, (2) mendorong anggotanya untuk mengutamakan kepentingan organisasi atau tim di atas kepentingannya sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan anggotanya pada tingkat yang lebih tinggi (Yukl, 2005: 305). Selain itu disebutkan fakta bahwa “kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh instansi berhasil membuat karyawan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai target dan adanya akses karyawan kepada pimpinan tentang berbagai peluang untuk dipromosikan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja” (Sjahrudin, 2019). Pernyataan yang serupa, menurut Candra et al., (2011) mengemukakan bahwa “kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat menimbulkan hubungan yang dekat, menjadikan bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya, sehingga bawahan akan melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpinnya dengan baik”.

2.2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dibagi menjadi tiga komponen yaitu orientasi tugas, orientasi hubungan, dan kekuasaan jabatan (Mamik, 2010 *dalam* Apriyanto, 2015). Hal ini dapat dijelaskan secara jelas sebagai berikut:

- a) Orientasi tugas, jika organisasi berada dalam situasi di mana tugas-tugas dirumuskan secara rinci dan jelas, maka manajer menerapkan gaya manajemen berorientasi tugas. Sebaliknya, jika tugas bawahan kurang terstruktur, sudah tepat diterapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan interpersonal.

- b) Orientasi hubungan, suatu sikap dimana pemimpin harus berperilaku sedemikian rupa sehingga dapat ditiru oleh karyawannya. Sebab jika hubungan pemimpin dengan karyawan baik maka pemimpin akan lebih mudah memberikan pengaruh dan kekuasaan dibandingkan bila hubungan tidak baik. Baik atau tidaknya suatu situasi mempengaruhi pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi tersebut.
- c) Kekuasaan jabatan, dalam indikator ini, status mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin mempunyai kekuasaan formal dan nyata untuk mempengaruhi orang lain dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

2.2.1.3 Komponen Kepemimpinan Transformasional

Bass (Suriagiri, 2020) mengatakan “ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional”. Komponen-komponen tersebut adalah:

- a) *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Pemimpin transformasional mempunyai visi yang jelas. Mereka dapat mengomunikasikan visi mereka kepada anggota tim.

- b) *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di antara anggota tim. Pemimpin mendorong anggota tim mereka untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan peluang pembelajaran baru.

- c) *Individualized Consideration*

Kepemimpinan transformasional juga melibatkan pemberian dukungan dan dorongan kepada setiap anggota tim. Mereka juga menjaga jalur komunikasi terbuka sehingga anggota tim dapat dengan bebas berbagi ide dan secara langsung mengenali kontribusi unik setiap anggota tim.

d) *Idealized Influence*

Pemimpin perubahan adalah panutan bagi para pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin, tapi juga memberi contoh nyata.

2.2.1.4 Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (2005) dalam Cahyono (2019)., Danim & Suparno (2009) dalam Suriagiri (2020) terdapat beberapa indikator mengenai kepemimpinan sebagai variabel bebas yang akan diukur dari persepsi responden, antara lain:

- a) Kharismatik
- b) Inspirasi
- c) Rangsangan Kecerdasan
- d) Perhatian Individu
- e) Bertindak atas sistem nilai
- f) Meningkatkan kemampuan terus menerus
- g) Mampu menghadapi situasi yang rumit

2.2.1.5 Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Terdapat definisi tentang kepemimpinan menurut Buchari Alma (2007:163) dalam Andriyanis (2022), antara lain:

“George R. Terry, *“Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives”* (Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bekerja keras demi tujuan kelompok)”. Nashar (2020) dalam Sukatin et al., (2022) menarik kesimpulan sebagai berikut:

Kepemimpinan dalam perspektif islam, tertuang bahwa kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya dengan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Al-Qur'an merupakan Kitab Suci umat Islam yang menjadi pedoman dan petunjuk dalam kehidupan manusia, yang juga banyak memberikan petunjuk tentang masalah pemimpin. Dalam Islam,

kepemimpinan identik dengan kata *Kholifah* yang berarti wakil atau pengganti, yang digunakan setelah Rasulullah SAW wafat. Namun, apabila merujuk pada Firman Allah SWT dalam QS. Al-Baqarah Ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" (QS. Al-Baqarah: 30).

Tafsir dalam ayat diatas pada Shahih Tafsir Ibnu Katsir yaitu bahwa kata “Khalifah” tidak hanya ditujukan kepada pemimpin setelah wafatnya Nabi saja. Melainkan, suatu kaum yang akan menggantikan kaum lainnya secara berkesinambungan, diantaranya mereka yang memutuskan perkara diantara manusia tentang kezhaliman yang terjadi di antara mereka dan mencegah dari perbuatan dosa dan terlarang (Ibnu Katsir, 2015).

Konsep kepemimpinan dalam Islam mempunyai landasan yang sangat kuat dan kokoh, tidak hanya didasarkan pada nilai-nilai ajaran Islam saja melainkan telah diamalkan oleh Nabi Muhammad SAW, Para Sahabat Nabi Muhammad SAW dan Khullafaur Rosyidin selama berabad-abad. Dalam konsep kepemimpinan transformasional dapat mengayomi karyawannya atau mencintai pengikutnya, berikut Hadist tentang sikap pemimpin dalam buku Hadits Shahih Bukhari Muslim oleh M. Fu’ad bin Abdul Baqi yang berbunyi:

حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ حَدَّثَنَا أَبُو الْأَشْهَبِ عَنِ الْحَسَنِ أَنَّ عُبَيْدَ اللَّهِ بْنَ زِيَادٍ عَادَ مَعْقِلَ بْنَ يَسَارٍ فِي مَرَضِهِ الَّذِي مَاتَ فِيهِ فَقَالَ لَهُ مَعْقِلٌ إِنِّي مُحَدِّثُكَ حَدِيثًا سَمِعْتُهُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ سَمِعْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ اللَّهُ رَعِيَةً فَلَمْ يَحْطُهَا بِنَصِيحَةٍ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami [Abu Nu'aim] telah menceritakan kepada kami [Abul Asyhab] dari [Al Hasan],

bahwasanya Abdullah bin Ziyad mengunjungi Ma'qil bin yasar ketika sakitnya yang menjadikan kematiannya, lantas [Ma'qil] mengatakan kepadanya; 'Saya sampaikan hadist kepadamu yang aku dengar dari Rasulullah Shallallahu'alaihiwasallam, aku mendengar Nabi shallallahu 'alaihi wasallam bersabda; "Tidaklah seorang hamba yang Allah beri amanat kepemimpinan, namun dia tidak menindaklanjutinya dengan baik, selain tak bakalan mendapat bau surga" (HR. Bukhari (93) kitab: Hukum. 8).

2.2.2 Motivasi Kerja

2.2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbins & Coulter (2007), motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Berdasarkan teori Maslow (Robbins & Coulter, 2007), terdapat hierarki lima kebutuhan manusia, yaitu fisik, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri.

Motivasi dalam bekerja berasal dari keinginan internal untuk tumbuh dan maju, pendapatan atau gaji yang diterima dan prestasi yang ingin dicapai. Motivasi kerja sangatlah penting karena motivasi kerjalah yang merangsang, mengendalikan dan memelihara perilaku manusia agar manusia mau bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2010, *dalam* Tania, 2017).

2.2.2.2 Indikator Motivasi kerja

Maslow *dalam* Robbins & Coulter (2007)., Hamzah (2007) menjelaskan bahwa indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan Keamanan
- b) Kebutuhan Sosial
- c) Kebutuhan Harga Diri
- d) Kebutuhan Aktualisasi Diri
- e) Tanggung Jawab Dalam Melakukan Pekerjaan
- f) Pengembangan Diri

2.2.2.3 Motivasi dalam Perspektif Islam

Pada dasarnya, janji Allah SWT itu benar adanya dan pasti terjadi. Hakikatnya motivasi dapat memperbaiki keadaan seseorang, namun tidak untuk mereka yang bermalas-malasan. Hal ini seperti Firman Allah SWT yaitu Q.S At-Taubah ayat 111:

إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَىٰ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنَّ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْفُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بَبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah membeli dari orang-orang mukmin diri dan harta mereka dengan surga yang Allah peruntukkan bagi mereka. Mereka berperang di jalan Allah sehingga mereka membunuh atau terbunuh. (Demikian ini adalah) janji yang benar dari Allah di dalam Taurat, Injil, dan Al-Qur’an. Siapakah yang lebih menepati janjinya daripada Allah? Maka, bergembiralah dengan jual beli yang telah kamu lakukan itu. Demikian itulah kemenangan yang agung*” (Q.S At-Taubah: 111).

M. Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Mishbah, 2000: 682) menyebutkan bahwa terdapat banyak ayat dalam surat ini yang mendorong berjihad di jalan Allah SWT. Ayat ini dimulai dengan janji yang dikukuhkan dengan kata “Sesungguhnya” yang menunjukkan kepastian sambil menunjuk diri-Nya dengan nama yang paling sempurna yaitu “Allah”. Sesungguhnya, Allah telah membeli yakni berjanji kepada orang-orang mukmin yang mantap dan tulus imannya yang memberikan harta dan jiwa mereka, yakni dalam koridor di jalan Allah SWT, tidak tercampur oleh motivasi selainnya. Yang demikian itu, Allah akan memberikan surga bagi mereka (Shihab, 2000: 682).

Ayat ini menerangkan bahwa Allah membeli jiwa raga dan harta kaum mukmin, yang dibayar-Nya dengan surga. Artinya, Allah membalas segala perjuangan dan pengorbanan yang telah diberikan kaum mukmin itu, baik berupa jiwa raga maupun harta mereka dengan balasan yang sebaik-baiknya, yaitu kenikmatan dan kebahagiaan di surga kelak. Ini merupakan ungkapan yang sangat indah untuk menimbulkan

kegairahan bagi umat manusia untuk berjihad, karena menggambarkan suatu transaksi jual beli yang sangat menguntungkan manusia.

Kemudian, terdapat hadits dalam Shahih Fadhilah Amal (2009) oleh Syaikh Ali bin Nayif Asy-Syuhud, yang menyebutkan hal selaras dengan ayat diatas yang berbunyi:

وَعَنْ أَبِي عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : سَمِعْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ " مَنْ اغْبَرَّتْ قَدَمَاهُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَرَّمَ اللَّهُ عَلَى النَّارِ "

Artinya: “Diriwayatkan oleh Abu `Abs: Aku mendengar Nabi SAW bersabda, “Barangsiapa yang kakinya berdebu di jalan Allah, maka Allah akan mengharamkan neraka baginya” (H.R Bukhari: 907).

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2015) dalam Pitasari & Perdhana (2018) “kepuasan adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang timbul dari penilaian kualitasnya”. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi mempunyai emosi positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan kepuasan kerja rendah mempunyai emosi negatif (Pitasari & Perdhana, 2018).

Kepuasan kerja adalah perbedaan antara tujuan kerja seseorang dan kenyataan yang dirasakan. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh pertentangan antara apa yang diterima dan apa yang tidak diinginkan (Sunarta, 2019). Dalam kata lain, definisi tersebut dapat dimaknai bahwa adanya kepuasan kerja ditimbulkan apabila tidak ada kesenjangan antara apa yang diinginkan dengan apa yang diterima. Pada *Equity Theory* (Adams, 1963 dalam Sunarta, 2019) dalam Sunarta menganggap bahwa kepuasan kerja tidak hanya melibatkan dua pihak yaitu individu pekerja dan pemberi kerja (organisasi) tetapi juga adanya perbandingan sosial.

2.2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan Kerja Menurut Rivai (2004) *dalam* Wujud (2022)., Kaswan (2012) *dalam* Adiwantari (2020) adalah:

- a) Isi pekerjaan
- b) Supervisi
- c) Kesempatan promosi
- d) Rekan kerja
- e) Gaji
- f) Kondisi kerja

2.2.3.3 Kepuasan Kerja Dalam Persepektif Islam

Kepuasan kerja di dalam Islam tidak terlepas dari kata ikhlas, sabar dan syukur. Karena, pekerjaan akan mencapai tujuan yang baik ketika dilakukan dengan ikhlas sabar dan syukur. Hal ini sesuai dengan Firman Allah SWT dalam Q.S Ibrahim ayat 7, yang berbunyi:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat” (Q.S Ibrahim: 7).

Ayat ini merupakan potongan dari perkataan Nabi Musa as. kepada kaumnya yang Allah kutip dan sampaikan kepada nabi Muhammad Saw agar beliau mengingat serta menyampaikan pesan tersebut kepada umat Islam sebagaimana nabi Musa menyampaikannya kepada bani Israil dahulu. Ayat di atas secara tegas menyatakan bahwa jika seseorang bersyukur maka Allah pasti menambah nikmat-Nya. Namun, Ketika berbicara tentang kufur nikmat, tidak ada penegasan bahwa pasti siksa-Nya akan jatuh. Ayat ini hanya menegaskan bahwa siksa Allah sangat pedih. Maka penggalan akhir ayat ini dapat dipahami sebagai ancaman. Selain itu tidak tertutup kemungkinan keterhindaran dari siksa duniawi bagi orang yang kufur, bahkan bisa saja nikmat

tersebut ditambah-Nya dalam rangka mengulur kedurhakaan (istidraj) (Shihab, 2000: 22)

Dalam ayat ini Allah swt kembali mengingatkan hamba-Nya untuk senantiasa bersyukur atas segala nikmat yang telah dilimpahkan-Nya. Bila mereka melaksanakannya, maka nikmat itu akan ditambah lagi oleh-Nya. Sebaliknya, Allah juga mengingatkan kepada mereka yang mengingkari nikmat-Nya, dan tidak mau bersyukur bahwa Dia akan menimpakan azab-Nya yang sangat pedih kepada mereka.

Terdapat hadits dalam buku Al-lu'lu' Wal Marjan (1995) oleh M. Fu'ad bin Abdul Baqi yang membahas mengenai manusia yang tidak pernah puas dan bersyukur atas harta dan nikmat yang dimilikinya, yang berbunyi sebagai berikut:

حَدَّثَنَا أَبُو عَاصِمٍ ، عَنِ ابْنِ جُرَيْجٍ ، عَنْ عَطَاءٍ ، قَالَ : سَمِعْتُ ابْنَ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا يَقُولُ : سَمِعْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ : " لَوْ كَانَ لِابْنِ آدَمَ وَادِيَانِ مِنْ مَالٍ ، لَابْتَغَى ثَالِثًا ، وَلَا يَمْلَأُ جَوْفَ ابْنِ آدَمَ إِلَّا التُّرَابُ ، وَيَثُوبُ اللَّهُ عَلَى مَنْ تَابَ "

Artinya: “*Abu Asim menceritakan kepada kami, atas wewenang Ibnu Jurayj, atas wewenang Ata', yang berkata: Saya mendengar Ibnu Abbas radhiyallahu 'anhu kepada mereka berdua, mengatakan: Saya mendengar Nabi SAW, bersabda: Dan: "Sekiranya anak Adam mempunyai dua lembah harta, niscaya dia menginginkan lembah yang ketiga, dan tidak ada yang bisa mengisi perut anak Adam kecuali debu, dan Allah mengampuni dia yang bertobat kepada-Nya."* (H.R Bukhari: 6436)

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja seorang pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai itu dengan melaksanakan pekerjaannya menurut standar dan kinerja yang ditetapkan oleh pekerjaan itu (Mamik, 2010 dalam Apriyanto, 2015). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang ketika melaksanakan tugas yang diberikan dan didasarkan pada

kemampuan, pengalaman, keseriusan dan waktu (Hasibuan, 2010 *dalam* Tania, 2017).

2.2.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006) *dalam* Meisita (2022)., Sedarmyanti (2010) *dalam* Meisita (2022), indikator kinerja ialah:

- a) Kuantitas
- b) Kualitas
- c) Kehadiran
- d) Prestasi Kerja
- e) Tanggung jawab
- f) Kerja Sama

2.2.4.3 Kinerja dalam Perspektif Islam

Hubeis (2007) *dalam* Wujud (2022) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai hasil pelaksanaan proses kerja tertentu yang direncanakan oleh karyawan dan organisasi pada waktu dan tempat yang relevan. Kinerja yang baik selalu berkaitan dengan tingkat ibadah seseorang, karena dalam bekerja ada tujuan hidup yang tidak semata-mata duniawi namun *transcendental* (Wujud, 2022). Allah menjelaskan pentingnya bekerja dalam Surah At-Taubah ayat 105, yang berbunyi:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (Q.S At -Taubah; 105).

Ayat ini meminta untuk melakukan aneka aktivitas lain, baik yang nyata maupun tersembunyi. Dalam ayat ini berisi perintah untuk bekerja karena Allah dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik bagi dirimu maupun masyarakat umum, kemudian hanya Allah yang akan melihat dan menilai serta memberi ganjaran sesuai amal mu. Selain itu,

orang lain juga akan memperlakukan mu sesuai amal dan perbuatanmu (Shihab, 2000: 670).

Seseorang akan menyadari hakikat amalnya di masa mendatang. Orang-orang yang menjadi saksi adalah orang-orang beriman yang akan menjadi saksi atas tindakan-tindakan tersebut. Konsep ini mendorong individu untuk introspeksi dan memantau tindakan mereka. Hal ini juga mengingatkan bahwa baik buruknya setiap tindakan tidak dapat disembunyikan dan akan terungkap di akhirat.

Hadits yang membahas mengenai kinerja dalam ialah sebagai berikut:

حَدَّثَنَا إِبْرَاهِيمُ بْنُ مُوسَى ، أَخْبَرَنَا عِيسَى ، عَنْ ثَوْرٍ ، عَنْ خَالِدِ بْنِ مَعْدَانَ ،
عَنِ الْمُقْدَامِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ ، عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : " مَا أَكَلَ
أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ ، وَإِنَّ نَبِيَّ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ السَّلَامُ كَانَ
يَأْكُلُ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ "

Artinya: *Nabi SAW bersabda, "Tidak ada seorang pun yang makan makanan yang lebih baik daripada yang diperolehnya dengan bekerja dengan tangannya sendiri. Nabi Allah yaitu Daud biasa makan dari hasil kerja kerasnya."* (H.R Bukhari: 2072)

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Bass & Avolio (Riski, 2009) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai seorang pemimpin dapat mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa kompeten dan bermotivasi tinggi serta berupaya mencapai prestasi dan kualitas kerja yang tinggi. Pemimpin mengubah bawahannya agar dapat mencapai tujuan kelompok kerja secara bersama-sama (Afridhawati, 2009). Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi pengikut berbuat lebih baik dari apa yang dapat dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan diri bawahan yang akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja (Suriagiri, 2020).

Dalam beberapa penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Founda (2016), Soerjanto (2018), Oktora et al., (2018), Gusmartia dan

Sjahrudin (2019), Andriyanis (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional pada kinerja. Rumanti et al., (2022) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini didukung oleh Normaini et al., (2022) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, kebiasaan kerja, dan nilai-nilai kerja yang diterapkan pada bawahan sehingga pegawai dapat meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja kerjanya untuk mencapai tujuan organisasi (Tubagus, 2015 *dalam* Handayani et al., 2023).

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Data keseluruhan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berkorelasi dengan rendahnya pergantian karyawan, produktivitas yang lebih tinggi, dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi (Robbins & Coulter, 2007). Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja, karena dengan gaya kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan sehingga bawahannya akan meningkatkan kinerja dengan bekerja lebih baik dan bersungguh-sungguh, serta kepuasan kerja akan timbul seiring dengan tumbuhnya kepercayaan terhadap pemimpin (Adiwantari, 2020).

Dalam beberapa penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Cahyono (2019), Dewi (2013), Adiwantari (2020) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Nurhidayati (2021) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow, meningkatkan pemenuhan kebutuhan karyawan ke tingkat yang lebih tinggi dapat memotivasi karyawan

dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan sehingga akan meningkatkan kinerja (Feri et al., 2020). Motivasi kerja adalah suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah, dan upaya berkelanjutan individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2003 *dalam* Founda, 2016). Unsur “upaya” merupakan ukuran intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi akan berusaha keras. Namun, tingkat upaya yang tinggi harus disalurkan bagi organisasi, agar kinerja yang dihasilkan dapat menguntungkan (Robbins & Coulter, 2007).

Sebelumnya, terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Oktora et al., (2018), Fanani et al., (2023), Wiyantoro et al., (2014), Santoso (2017), Lusri (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel motivasi kerja dengan kinerja. Yadi et al., (2022) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.

Mathis & Jackson (2006) *dalam* Bangun (2012) mengatakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Kemudian, Bangun (2012) juga mengatakan, “berbagai hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja...”. Motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja dan daya saing. Selain itu penelitian juga menunjukkan adanya hubungan antara motivasi dengan kinerja, artinya semakin termotivasi karyawan maka kinerjanya akan semakin meningkat. (Putra & Wikansari, 2017 *dalam* Fanani, 2023).

2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap terhadap pekerjaan (Wexley & Yukl, 2003), artinya, penilaian atas suatu pekerjaan, apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi dalam kinerja pegawai seperti kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi. Dengan adanya motivasi kerja maka dapat lebih mudah dalam mengapai kinerja yang diharapkan dalam oraganisasi tersebut sehingga terdapat kepuasan kerja dalam pencapaian kinerja yang baik (Fanani et al., 2023). Karyawan dengan

kepuasan kerja yang tinggi tentu memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga prestasi kerjanya akan maksimal pula

Dalam beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fanani et al., (2023), Lantara (2018), Lusri (2017) yang menghasilkan adanya pengaruh antara motivasi terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian Mahardhika et al., 2021 juga menunjukkan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kepuasan kerja.

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

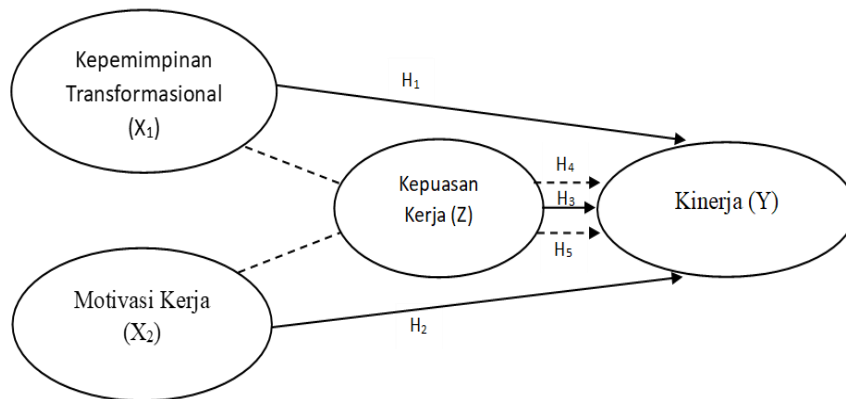
Robbins & Judge (2007) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang mana dalam bekerja, seseorang harus berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mematuhi aturan dan kebijakan organisasi untuk memenuhi standar kinerja. Kemudian, “seseorang yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, seperti produktivitas atau kinerja yang lebih tinggi...” (Robbins & Judge, 2007:2008 *dalam* Mahardhika et al., 2021). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. (Mahardhika, 2021).

Hal itu didukung penelitian yang telah dilakukan oleh Adiwantari (2020), Sanuddin & Widjojo (2013), Changgriawan (2017), Wujud (2022) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hardiyansyah et al., (2023) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2.4 Model Hipotesis

Model hipotesis dari penelitian ini adalah melihat adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja, khususnya di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang. Berdasarkan pada analisis diatas, maka model hipotesis penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.1, yaitu:

Gambar 2.1
Model Hipotesis Penelitian



Sumber: Data diolah peneliti, 2023

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesa, yang merupakan dugaan sementara, yaitu:

H1 = Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

H2 = Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

H3 = Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

H4 = Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

H5 = Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

“Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Berdasarkan dari permasalahan yang dibahas, penelitian ini menggunakan pendekatan *eksplanatory*, yang dalam pengertiannya merupakan “metode penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan letak variabel yang diteliti dan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya” (Sugiyono, 2017:6), yang mana bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada objek yang sudah ditentukan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang yang terletak di Jl. Terusan Borobudur 88/F, Mojolangu, Lowokwaru, Kota Malang, Provinsi Jawa Timur.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan “objek / subyek tersebut mempunyai sifat-sifat dan ciri-ciri tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2017 *dalam* Supriyanto & Maharani, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah 72 karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan “sebagian dari kuantitas dan karakteristik yang dimiliki suatu populasi” (Sugiyono, 2017 *dalam* Supriyanto & Maharani, 2013).

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik teknik *non probability sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk di

pilih menjadi sampel. Jumlah populasi yang pada penelitian ini relatif kecil. Karena semua anggota populasi dijadikan sampel, maka metode yang digunakan dalam penarikan sampel adalah metode sampling jenuh atau sensus yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2015:84-85).

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data Primer

Menurut Sugiyono *dalam* Supriyanto dan Machfudz (2010), data primer adalah “data yang diperoleh langsung dari sumber primer tanpa perantara yang digunakan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian”. Kuesioner dan wawancara merupakan data primer dalam penelitian ini disebarkan kepada responden, yaitu karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

3.5.2 Data Sekunder

Supriyanto dan Maharani (2013) juga dengan jelas menyebutkan bahwa “data sekunder adalah data yang telah diolah dalam bentuk teks atau dokumen tertulis”. Data yang akan saya peroleh dari Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang adalah berupa jumlah dan data absensi karyawan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.6.1 Kuesioner

Sugiyono (2013) *dalam* Andriyanis (2022) menyatakan bahwa kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan pemberian serangkaian pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari responden yang telah ditentukan.

3.6.2 Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan wawancara tidak terstruktur karena peneliti hanya ingin mengumpulkan informasi lebih

lanjut atau memaparkan permasalahan responden di dalam Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang yang telah mengisi kuisioner. Seperti yang dinyatakan oleh Sugiyono (2013) “Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang sistematis dan terorganisir dengan sempurna untuk mengumpulkan data”.

3.7 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah skala likert. Setiap kata menggunakan skala Likert mulai dari sangat positif hingga sangat negatif. “Sering menggunakan kata-kata seperti: Sangat setuju, Setuju, Tidak Setuju, Sangat tidak setuju. Jumlah alternatif jawaban menggunakan empat opsi karena apabila lima opsi akan berkemungkinan responden memilih jawaban yang ditengah karena dirasa yang paling mudah dan aman” (Arikunto, 2010).

- a) Sangat setuju (SS) : Skor 4
- b) Setuju (S) : Skor 3
- c) Tidak setuju (TS) : Skor 2
- d) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

3.8 Definisi Operasional Variabel

Terdapat empat variabel dalam penelitian ini, 2 variabel bebas (X) yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, 1 variabel *intervening* (Z) yaitu kepuasan kerja dan, 1 variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan, sebagai berikut:

3.8.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Menurut Lensufiie (2010) Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang untuk memberikan pembaharuan bagi perusahaan dan karyawannya menuju hal yang lebih baik. Dalam sudut pandang peneliti kepemimpinan transformasional ialah pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi yang mau ikut serta dan berkeinginan mengetahui serta membantu problematika yang karyawan alami. Menurut Bass (2005) dalam Cahyono (2019)., Danim & Suparno (2009) dalam

Suriagiri (2020) terdapat beberapa indikator mengenai kepemimpinan sebagai berikut:

- a) Kharismatik
- b) Inspirasi
- c) Rangsangan Kecerdasan
- d) Perhatian Individu
- e) Bertindak atas sistem nilai
- f) Meningkatkan kemampuan terus menerus
- g) Mampu menghadapi situasi yang rumit

3.8.2 Variabel Motivasi Kerja

Menurut Menurut Uno (2007) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku sukarela orang tersebut untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja adalah kekuatan pada diri karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang yang mampu memberikan dorongan dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pada sudut pandang peneliti, motivasi kerja merupakan suatu bentuk dorongan yang berperan besar dalam proses kinerja yang dampaknya dapat berpengaruh pada hasil yang akan diterima. Maslow *dalam* Robbins & Coulter (2007)., Uno (2007) menjelaskan bahwa indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan Keamanan
- b) Kebutuhan Sosial
- c) Kebutuhan Harga Diri
- d) Kebutuhan Aktualisasi Diri
- e) Tanggung Jawab Dalam Melakukan Pekerjaan
- f) Pengembangan Diri

3.8.3 Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Luthans *dalam* Riski et al., (2018) Kepuasan kerja merupakan suatu sikap emosional menyukai dan mencintai pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan bentuk emosional yang ditimbulkan oleh karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang ketika menemukan rasa nyaman terhadap

pekerjaan yang dilakukan. Indikator kepuasan kerja menurut Rivai (2004) dalam Wujud (2022)., Kaswan (2012) dalam Adiwantari (2020) adalah:

- a) Isi pekerjaan
- b) Supervisi
- c) Kesempatan promosi
- d) Rekan kerja
- e) Gaji
- f) Kondisi kerja

3.8.4 Variabel Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat diukur melalui kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Kinerja adalah hasil dari upaya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang yang dinilai dari kualitas maupun kuantitasnya. Menurut Mathis & Jakson (2006) dalam Meisita (2022)., Sedarmyanti (2010) dalam Meisita (2022), indikator kinerja ialah:

- a) Kuantitas
- b) Kualitas
- c) Kehadiran
- d) Prestasi Kerja
- e) Tanggung jawab
- f) Kerja Sama

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

| Variabel Penelitian | Indikator Variabel | Item Pernyataan | Sumber Acuan |
|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Transformasional (X ₁) | 1. Kharismatik | 1. Mempunyai visi yang jelas mengenai organisasinya 2. Mampu menjelaskan visi dan tujuannya dengan baik 3. Memiliki rasa percaya diri dan keyakinan yang kuat | Bass (2005) dalam Cahyono (2019), Danim & Suparno (2009) dalam Suriagiri (2020) |
| | 2. Inspirasi | 1. Mampu menginspirasi karyawan 2. Mampu memberikan berbagai macam gagasan 3. Dapat memotivasi karyawan untuk melakukan sesuatu | |
| | 3. Rangsangan Kecerdasan | 1. Membangkitkan kecerdasan dan rasionalitas karyawan 2. Mendorong karyawan agar memiliki inovasi, kreativitas dan pengembangan diri | |
| | 4. Perhatian Individu | 1. Dapat memperlakukan bawahan sebagai individu dengan keterampilan, kebutuhan dan keinginan pribadi 2. Mampu memberikan nasihat yang bermakna 3. Dapat memberikan pelatihan yang dibutuhkan karyawan 4. Dapat menjadi pendengar yang baik bagi karyawan | |
| | 5. Bertindak atas sistem nilai | 1. Bertindak bukan atas kepentingan individu atau kelompok tertentu 2. Mampu menilai sesuai aturan perusahaan dan kemampuan karyawan | |
| | 6. Meningkatkan kemampuan terus menerus | 1. Mau untuk terus belajar dari mana dan dari siapa saja sebagai bentuk pengembangan diri 2. Mampu belajar dari kesalahan | |
| | 7. Mampu menghadapi situasi yang rumit | 1. Bertanggung jawab atas apa saja yang di alami dan mampu menyelesaikan masalah dengan baik 2. Mampu memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi karyawan | |

Lanjutan Tabel 3.1

| Variabel Penelitian | Indikator Variabel | Item Pernyataan | Sumber Acuan |
|----------------------------------|--|--|---|
| Motivasi kerja (X ₂) | 1. Kebutuhan Keamanan | 1. Perlengkapan K3 dikelola dengan baik 2. Mendapatkan informasi apabila terdapat keadaan darurat 3. Mendapatkan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi | Maslow <i>dalam</i> Robbins & Coulter (2007)., Uno (2007) |
| | 2. Kebutuhan Sosial | 1. Dapat bersosialisasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja 2. Memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan | |
| | 3. Kebutuhan Harga Diri | 1. Mendapat pengakuan dan penghargaan atas prestasi yang di raih 2. Mendapatkan penghormatan dari rekan kerja atas pekerjaan yang dilakukan | |
| | 4. Kebutuhan Aktualisasi Diri | 1. Memiliki kebebasan berinovasi untuk menyelesaikan pekerjaan 2. Mendapat kesempatan untuk promosi jabatan 3. Mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan | |
| | 5. Tanggung Jawab Dalam Melakukan Pekerjaan, | 1. Melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh 2. Melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab | |
| | 6. Pengembangan Diri | 1. Mengembangkan potensi diri 2. Meningkatkan kualitas kerja | |
| Kepuasan Kerja (Z) | 1. Isi Pekerjaan | 1. Melakukan tugas praktek dan pengendalian kerja 2. Merasa puas bila tugas tersebut dianggap menarik | Rivai (2004) <i>dalam</i> Wujud (2022)., Kaswan (2012) <i>dalam</i> Adiwantari (2020) |
| | 2. Supervisi | 1. Mendapat perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan 2. Dianggap sebagai bagian yang penting dari organisasi kerja | |
| | 3. Kesempatan promosi | 1. Kepuasan akan adanya kesempatan promosi 2. Mendapat keadilan dalam kesempatan promosi | |
| | 4. Rekan kerja | 1. Kepuasan akan interaksi dengan sesama rekan kerja 2. Adanya dukungan dan perhatian antar rekan kerja | |
| | 5. Gaji | 1. Mendapatkan gaji yang sesuai 2. Diberikan pendapatan lain seperti tunjangan dan insentif | |
| | 6. Kondisi Kerja | 1. Berada di lingkungan kerja yang menyenangkan | |

Lanjutan Tabel 3.1

| Variabel Penelitian | Indikator Variabel | Item Pernyataan | Sumber Acuan |
|----------------------|--------------------|---|---|
| | | 2. Mendapatkan fasilitas kerja yang mendukung | |
| Kinerja Karyawan (Y) | 3. Kuantitas | 1. Hasil dan jumlah aktivitas yang telah diselesaikan 2. Jam kerja yang ditentukan dapat dilakukan pada waktu yang sudah ditetapkan | Mathis & Jakson (2006) dalam Meisita (2022), Sedarmyanthi (2010) dalam Meisita (2022) |
| | 4. Kualitas | 1. Memiliki kerapian dalam pekerjaannya 2. Memiliki ketelitian dalam mengerjakan sesuatu | |
| | 5. Kehadiran | 1. Memaksimalkan untuk hadir dalam setiap tanggung jawab dalam pekerjaannya 2. Mematuhi tata tertib dan aturan yang sudah ditetapkan | |
| | 6. Prestasi Kerja | 1. Dapat menyelesaikan masalah secara mandiri 2. Memiliki kreativitas yang dapat meningkatkan citra perusahaan | |
| | 7. Tanggung Jawab | 1. Bertanggung jawab atas pekerjaannya 2. Berani mengakui kesalahan dan dapat memperbaikinya | |
| | 8. Inisiatif | 1. Mampu memberi saran dalam penyelesaian masalah 2. Inisiatif dalam mencari tata kerja baru | |

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

3.9 Analisis Data

Analisis kuantitatif merupakan seperangkat informasi yang dapat diukur, dihitung, dan dibandingkan dalam rentang numerik. Pengujian kuantitatif dengan alat pengujian struktur program smartPLS versi 4.0. dapat digunakan untuk mengevaluasi dampak kuantitatif perubahan setidaknya pada satu kesempatan berbeda. Karena penelitian ini menggunakan strategi statistik *multivariate*, maka digunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Sehingga pengujian dalam penelitian ini dimulai dari penelitian model pengukuran (outer model), penilaian model struktural (inner model), uji *second order*, pengujian hipotesis dan pengujian intervening.

SmartPLS merupakan perangkat lunak untuk mengolah data yang diperoleh dari penelitian, khususnya metode analisis data model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians (Yamin, 2021:7). Metode

PLS dapat menjelaskan variabel laten (tidak dapat diukur secara langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator” (Ghozali, 2016)

3.9.1 Model Pengukuran (Outer Model)

“Model Pengukuran (outer model) menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikatornya” (Yamin & Kurniawan, 2009). Melalui proses literasi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, composite reliability dan cronbach’s alpha) didapatkan, termasuk nilai R2 sebagai parameter ketepatan model prediksi (Abdillah & Hartono, 2015).

a) Uji Validitas

Model pengukuran dengan model indikator reflektif dievaluasi berdasarkan korelasi antara skor item atau skor komponen dan skor variabel dihitung menggunakan software SmartPLS. Uji validitas dapat diukur melalui validitas konvergen (convergent validity) dan validitas diskriminan (discriminant validity).

Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara nilai item/ nilai komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Suatu pengukuran reflektansi dikatakan sangat reflektif jika korelasinya dengan struktur yang diukur melebihi 0,70. Namun untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2015).

Pada validitas diskriminan digunakan nilai cross loading. Suatu indikator dikatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai cross loading indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel lainnya (Jogiyanto, 2011).

b) Uji Reliabilitas

Untuk pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach’s Alpha*. Nilai ini mencerminkan seluruh indikator reliabilitas dalam model. Kemudian instrumen dapat disebut reliabel jika nilai koefisien cronbach alpha $> 0,6$ (Supriyanto & Maharani, 2013:49). Uji reliabilitas menggunakan dua

metode yaitu Cronbach's alpha dan Composite reliability. Cronbach's alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan Composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Abdillah & Jogiyanto, 2015: 196). Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliable maka nilai nilai Cronbach's alpha > 0.6 dan nilai Composite reliability harus > 0.7 (Abdillah & Jogiyanto, 2015: 209).

3.9.2 Model Struktural (Inner Model)

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk / variabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural. Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk / variabel. Inner model sangat berguna untuk menunjukkan tingkat signifikansi ketika menguji suatu hipotesis. Inner model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai R-square dan uji T-statistic pada masing-masing path coefficient.

Nilai *R-Square* sebesar 0,75, 0,50, 0,25 memungkinkan disimpulkan model kuat, sedang, atau lemah. Hasil PLS *R-Square* mewakili besarnya varians konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali, 2015). Kemudian, untuk nilai koefisien path menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (two-tailed) dan di atas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (one-tailed) (Hartono & Abdillah, 2015).

3.9.3 Uji Second Order

Analisis faktor konfirmatori orde kedua merupakan salah satu jenis model pengukuran dalam SEM yang mencakup dua level yang mewakili hubungan antar variabel laten tingkat pertama sebagai indikator variabel laten tingkat kedua (Dewi et al., 2015).

3.9.4 Uji Intervening

Tri & Intan (2019) Dalam penelitian ini, pengujian variabel intervening melalui uji bootstrapping dengan melihat nilai *T Statistic* dan *P Values* atau signifikansi pada *Specific Indirect Effects*, untuk membuktikan kemampuan

variabel kepuasan kerja bisa menjadi variabel *intervening* bagi variabel latent gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Berikut gambaran umum perusahaan yang akan dijelaskan melalui beberapa hal:

4.1.1.1 Profil J&T Cargo

J&T Cargo adalah perusahaan ekspres yang inovatif secara teknologi di bawah naungan J&T Group. J&T Cargo terus meningkatkan efisiensi dan mengoptimalkan biaya logistik berdasarkan standar operasional yang tinggi, sistem transportasi dan distribusi gudang yang kuat, dan aplikasi logistik yang canggih, untuk meningkatkan nilai distribusi bisnis bagi pelanggan dan menciptakan pengalaman logistik yang terbaik.

J&T Group yang didirikan pada Agustus 2015 merupakan perusahaan logistik berbasis teknologi pertama di Asia Tenggara dengan E-commerce sebagai bisnis utamanya, bisnisnya mencakup berbagai bidang seperti pengiriman ekspres, pengiriman kargo, pergudangan dan rantai pasok, serta jenis bisnisnya melayani pengiriman antar kota, antar provinsi dan internasional. Bisnis J&T Group telah mencakup Indonesia, Vietnam, Malaysia, Thailand, Filipina, Kamboja, Singapura, Cina, dan negara-negara lain, melayani hampir 2 miliar orang di seluruh dunia.

J&T Cargo memiliki kelebihan yaitu dengan terus meningkatkan efisiensi dan mengoptimalkan biaya logistik berdasarkan standar operasional yang tinggi, sistem transportasi dan distribusi gudang yang kuat, dan aplikasi logistik yang canggih, untuk meningkatkan nilai distribusi bisnis bagi pelanggan dan menciptakan pengalaman logistik terbaik. Kemudian, memberikan layanan yang profesional, akurat dan efisien. Mulai dari layanan antar jemput untuk kebutuhan pribadi hingga komitmen regular jangka panjang B2B, J&T Cargo Malang berkomitmen

untuk menyuguhkan layanan premium dengan harga selalu promo. J&T Cargo di Kota Malang telah berkomitmen selama lebih dari 5 tahun untuk memberikan pelayanan terbaik dengan cara yang ringkas dan biaya murah.

Perusahaan ini melayani pengiriman cepat melalui darat dan udara dengan berbagai ukuran dan berat barang, yaitu untuk barang dengan berat minimal 11 kg termasuk dalam kategori kargo kecil, dan barang dengan berat antara 50 – 500 kg adalah kategori kargo besar. Selanjutnya, sistem pembayaran yang berlaku di J&T Cargo yaitu dibedakan berdasarkan kelompok pelanggan, untuk pelanggan non-corporate, pembayaran dapat dilakukan secara tunai ketika paket diserahkan ke drop point. Bagi pelanggan corporate, sistem pembayaran dapat dilakukan dengan syarat dan ketentuan yang khusus.

Gambar 4.1 Logo J&T Cargo



Sumber: Data Sekunder, 2023

4.1.1.2 Bentuk Layanan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo

Terdapat beberapa macam bentuk layanan yang ditawarkan, diantaranya yaitu:

a) Pindahan Rumah

Melayani pindahan dari dalam kota, antar kota, antar provinsi bahkan sampai antar pulau.

b) Pengantaran Mobil dan Motor

Memberikan pelayanan dengan jaminan keselamatan mobil dan motor pelanggan.

c) Pengantaran Barang Berharga, Dokumen dan Barang Lainnya

Untuk mendapatkan keamanan secara maksimal, pelanggan bisa mengkonsultasikan kepada pihak J&T Cargo.

4.1.1.3 Waktu Kerja

Adapun durasi waktu kerja di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang selama kurang lebih 8-9 jam kerja (tidak termasuk istirahat) dengan pembagiannya sebagai berikut:

- a) Pukul 09.00 WIB sampai 18.00, untuk Supervisor, Admin, *Sprinter* dan *Driver shift* siang .
- b) Pukul 07.00 WIB sampai 17.00, untuk *Driver shift* pagi

4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden disajikan untuk mengetahui keadaan atau latar belakang responden sebagai sampel. Identitas responden diuraikan melalui pengelompokkan berdasarkan jenis kelamin, divisi dan usia. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 65 orang. Responden pada penelitian ini merupakan karyawan dari Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang. Adapun pengisian kuesioner penelitian dilakukan secara online melalui Google Form kepada peserta survei / responden untuk menanyakan pendapat dan alasan menjawab pernyataan dalam kuesioner. Berdasarkan data yang telah diisi oleh responden, diperoleh kondisi responden tentang jenis kelamin, divisi dan usia.

4.1.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan dalam Tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Laki-Laki | 58 | 80,6% |
| Perempuan | 14 | 19,4% |
| JUMLAH | 72 | 100% |

Sumber; Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 58 karyawan (80,6%). Sedangkan responden perempuan sebanyak 14 karyawan (19,4%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang rata-rata adalah laki-laki.

4.1.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Divisi

Karakteristik responden berdasarkan divisi atau bagian ditunjukkan dalam Tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Divisi

| Divisi | Jumlah Responden | Persentase |
|------------------------|------------------|------------|
| Supervisor | 1 | 1,4% |
| Admin | 8 | 11,1% |
| Kepala <i>Driver</i> | 1 | 1,4% |
| <i>Driver</i> | 34 | 47,2% |
| Kepala <i>Sprinter</i> | 1 | 1,4% |
| <i>Sprinter</i> | 27 | 37,5% |
| JUMLAH | 72 | 100% |

Sumber; Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa responden yang berada pada divisi supervisor, kepala *driver* dan kepala *sprinter* hanya 1 orang (1,4%), admin sebanyak 8 orang (11,1%), *driver* sebanyak 34 orang (47,2%), dan untuk *sprinter* yaitu sebanyak 27 orang (37,5%). Hal ini menunjukkan bahwa pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang membutuhkan lebih banyak karyawan untuk divisi atau bagian *driver* dan *sprinter* dengan persentase masing-masing yaitu 47,2% dan 37,5%.

4.1.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia ditunjukkan dalam Tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan usia

| Usia | Jumlah Responden | Persentase |
|------------|------------------|------------|
| < 30 Tahun | 49 | 68,1% |
| > 30 Tahun | 23 | 31,9% |
| JUMLAH | 72 | 100% |

Sumber; Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang didominasi oleh karyawan dengan usia di bawah 30 tahun yaitu sebanyak 49 orang (68,1%), dan terdapat 23 orang (31,9%) yang memiliki usia di atas 30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang membutuhkan lebih banyak karyawan dengan usia muda karena dianggap memiliki tenaga dan semangat yang lebih tinggi.

4.1.3 Deskripsi Jawaban Responden

4.1.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 14 item pernyataan. Adapun distribusi jawaban terkait variabel gaya kepemimpinan transformasional sebagaimana Tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | X1.1 | 2 | 2 | 33 | 35 | 72 | 3.40 |
| 2 | X1.2 | 2 | 2 | 30 | 38 | 72 | 3.44 |
| 3 | X1.3 | 1 | 6 | 33 | 32 | 72 | 3.33 |
| 4 | X1.4 | 2 | 3 | 25 | 42 | 72 | 3.49 |
| 5 | X1.5 | 2 | 4 | 31 | 35 | 72 | 3.38 |
| 6 | X1.6 | 2 | 3 | 33 | 34 | 72 | 3.38 |
| 7 | X1.7 | 1 | 3 | 35 | 33 | 72 | 3.39 |
| 8 | X1.8 | 3 | 5 | 32 | 32 | 72 | 3.29 |
| 9 | X1.9 | 2 | 3 | 31 | 36 | 72 | 3.40 |
| 10 | X1.10 | 1 | 8 | 30 | 33 | 72 | 3.32 |
| 11 | X1.11 | 2 | 7 | 36 | 27 | 72 | 3.22 |
| 12 | X1.12 | 1 | 8 | 31 | 32 | 72 | 3.31 |
| 13 | X1.13 | 1 | 5 | 35 | 31 | 72 | 3.33 |
| 14 | X1.14 | 1 | 7 | 38 | 26 | 72 | 3.24 |

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2023

Berdasarkan pada Tabel 4.4 dapat di lihat jawaban responden terkait Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah sebagaimana berikut:

1. Pernyataan terkait Pimpinan saya memiliki visi yang jelas mengenai perusahaan dan mampu menyampaikannya dengan baik (X1.1) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, 33 responden menjawab setuju, dan 35 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,40. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.1).
2. Pernyataan terkait Pimpinan saya memiliki rasa percaya diri dan keyakinan untuk melakukan sesuatu (X1.2) menunjukkan

distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, 30 responden menjawab setuju, dan 38 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,44. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.2).

3. Pernyataan terkait Pimpinan saya mampu menginspirasi karyawannya (X1.3) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju, 33 responden menjawab setuju, dan 32 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,33. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.3).
4. Pernyataan terkait Pimpinan saya mampu memberikan ide dan gagasannya (X1.4) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 25 responden menjawab setuju, dan 42 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,49. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.4).
5. Pernyataan terkait dengan Pimpinan saya mampu membangkitkan kecerdasan dan rasionalitas karyawan (X1.5) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, 31 responden menjawab setuju, dan 35 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,38. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.5).
6. Pernyataan terkait Pimpinan saya menyadari dan dapat menggunakan kecerdasannya (X1.6) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 33 responden menjawab setuju, dan 34 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,38. Hasil

tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.6).

7. Pernyataan terkait Pimpinan saya mampu memberikan nasihat dan dapat menjadi pendengar yang baik bagi karyawannya (X1.7) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 35 responden menjawab setuju, dan 33 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,39. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.7).
8. Pernyataan terkait Pimpinan saya memberikan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawannya (X1.8) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden menjawab sangat tidak setuju, 5 responden menjawab tidak setuju, 32 responden menjawab setuju, dan 32 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,29. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung seimbang antara setuju dan sangat setuju dengan pernyataan (X1.8).
9. Pernyataan terkait Pimpinan saya memberikan penilaian kerja kepada karyawan sesuai dengan aturan perusahaan dan prestasi yang dicapai karyawannya (X1.9) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 31 responden menjawab setuju, dan 36 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,40. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.9).
10. Pernyataan terkait Pimpinan saya lebih mementingkan kepentingan kelompok dari pada kepentingan pribadi (X1.10) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 8 responden menjawab tidak setuju, 30 responden menjawab setuju, dan 33 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,32. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.10).

11. Pernyataan terkait Pimpinan saya selalu meningkatkan kompetensi dirinya (X1.11) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 7 responden menjawab tidak setuju, 36 responden menjawab setuju, dan 27 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,22. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.11).
12. Pernyataan terkait Pimpinan saya menerima kritik dan saran dari karyawan sebagai bentuk perbaikan diri (X1.12) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 8 responden menjawab tidak setuju, 31 responden menjawab setuju, dan 32 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,31. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.12).
13. Pernyataan terkait Pemimpin saya selalu peduli terhadap permasalahan yang dihadapi karyawannya dengan memberikan arahan yang tepat (X1.13) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 5 responden menjawab tidak setuju, 35 responden menjawab setuju, dan 31 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,33. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.13).
14. Pernyataan terkait Pemimpin mengatasi permasalahan yang terjadi dengan berpijak pada permasalahan yang lalu, sebagai pembanding (X1.14) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 7 responden menjawab tidak setuju, 38 responden menjawab setuju, dan 26 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,24. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.14).

4.1.3.2 Variabel Motivasi Kerja

Motivasi Kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 12 item pernyataan. Adapun distribusi jawaban terkait variabel motivasi kerja sebagaimana Tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (X2)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | X2.1 | 0 | 5 | 43 | 24 | 72 | 3.26 |
| 2 | X2.2 | 0 | 4 | 40 | 28 | 72 | 3.33 |
| 3 | X2.3 | 0 | 3 | 31 | 38 | 72 | 3.49 |
| 4 | X2.4 | 0 | 3 | 38 | 31 | 72 | 3.39 |
| 5 | X2.5 | 2 | 2 | 35 | 33 | 72 | 3.38 |
| 6 | X2.6 | 1 | 5 | 37 | 29 | 72 | 3.31 |
| 7 | X2.7 | 2 | 4 | 36 | 30 | 72 | 3.31 |
| 8 | X2.8 | 2 | 3 | 35 | 32 | 72 | 3.35 |
| 9 | X2.9 | 0 | 2 | 30 | 40 | 72 | 3.53 |
| 10 | X2.10 | 1 | 2 | 32 | 37 | 72 | 3.46 |
| 11 | X2.11 | 2 | 4 | 33 | 33 | 72 | 3.35 |
| 12 | X2.12 | 2 | 1 | 35 | 34 | 72 | 3.40 |

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2023

Berdasarkan pada Tabel 4.5 dapat di lihat jawaban responden terkait motivasi kerja adalah sebagaimana berikut:

1. Pernyataan terkait Saya mendapatkan perlindungan dari perusahaan (X2.1) menunjukkan distribusi jawaban 5 responden menjawab tidak setuju, 43 responden menjawab setuju, dan 24 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,26. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.1).
2. Pernyataan terkait Saya bisa menggunakan perlengkapan K3 yang dikelola dengan baik oleh perusahaan (X2.2) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab tidak setuju, 40 responden menjawab setuju, dan 28 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,33. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.2).
3. Pernyataan terkait Saya dapat bersosialisasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja (X2.3) menunjukkan distribusi jawaban 3

responden menjawab tidak setuju, 31 responden menjawab setuju, dan 38 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,49. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.3).

4. Pernyataan terkait Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan (X2.4) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden menjawab tidak setuju, 38 responden menjawab setuju, dan 31 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,39. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.4).
5. Pernyataan terkait Saya mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari perusahaan atas prestasi yang saya raih (X2.5) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, 35 responden menjawab setuju, dan 33 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,38. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.5).
6. Pernyataan terkait Saya merasa dihargai (X2.6) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 5 responden menjawab tidak setuju, 37 responden menjawab setuju, dan 29 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,31. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.6).
7. Pernyataan terkait Saya diberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan (X2.7) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, 36 responden menjawab setuju, dan 30 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,31. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.7).

8. Pernyataan terkait Saya mendapat kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya (X2.8) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 35 responden menjawab setuju, dan 32 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,35. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.8).
9. Pernyataan terkait Saya melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh (X2.9) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab tidak setuju, 30 responden menjawab setuju, dan 40 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,53. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.9).
10. Pernyataan terkait Saya memberikan perhatian penuh dan konsentrasi terhadap pekerjaan (X2.10) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, 32 responden menjawab setuju, dan 37 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,46. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.10).
11. Pernyataan terkait Saya selalu mengikuti pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja (X2.11) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 33 responden menjawab setuju, dan 33 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,35. Hasil tersebut menunjukkan responden seimbang antara setuju dan sangat setuju dengan pernyataan (X2.11).
12. Pernyataan terkait Pemberian materi dan arahan yang tepat memudahkan saya dalam melakukan pekerjaan (X2.12) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat

tidak setuju, 1 responden menjawab tidak setuju, 35 responden menjawab setuju, dan 34 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,40. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.12).

4.1.3.3 Variabel Kepuasan Kerja

Motivasi Kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 12 item pernyataan. Adapun distribusi jawaban terkait variabel kepuasan kerja sebagaimana Tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Z)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | Z.1 | 0 | 2 | 24 | 46 | 72 | 3.61 |
| 2 | Z.2 | 2 | 9 | 33 | 28 | 72 | 3.21 |
| 3 | Z.3 | 0 | 3 | 26 | 43 | 72 | 3.56 |
| 4 | Z.4 | 1 | 4 | 40 | 27 | 72 | 3.29 |
| 5 | Z.5 | 1 | 7 | 33 | 31 | 72 | 3.31 |
| 6 | Z.6 | 1 | 5 | 29 | 37 | 72 | 3.42 |
| 7 | Z.7 | 1 | 6 | 33 | 32 | 72 | 3.33 |
| 8 | Z.8 | 0 | 7 | 31 | 34 | 72 | 3.38 |
| 9 | Z.9 | 4 | 4 | 37 | 27 | 72 | 3.21 |
| 10 | Z.10 | 2 | 9 | 41 | 19 | 72 | 3.06 |
| 11 | Z.11 | 1 | 4 | 35 | 32 | 72 | 3.36 |
| 12 | Z.12 | 1 | 7 | 33 | 31 | 72 | 3.31 |

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2023

Berdasarkan pada Tabel 4.6 dapat di lihat jawaban responden terkait kepuasan kerja adalah sebagaimana berikut:

1. Pernyataan terkait Saya merasa puas apabila tugas yang saya kerjakan dianggap menarik (Z.1) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab tidak setuju, 24 responden menjawab setuju, dan 46 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,61. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.1).
2. Pernyataan terkait Saya merasa pekerjaan yang saya jalani saat ini sudah sesuai dengan tujuan karir saya (Z.2) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 9 responden menjawab tidak setuju, 33 responden menjawab

setuju, dan 28 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,21. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.2).

3. Pernyataan terkait Saya akan merasa puas apabila dianggap sebagai bagian yang penting dari perusahaan (Z.3) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden menjawab tidak setuju, 26 responden menjawab setuju, dan 43 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,56. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.3).
4. Pernyataan terkait Saya mendapat perhatian dari pimpinan (Z.4) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, 40 responden menjawab setuju, dan 27 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,29. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.4).
5. Pernyataan terkait Semua karyawan perusahaan ini memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi (Z.5) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 7 responden menjawab tidak setuju, 33 responden menjawab setuju, dan 31 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,31. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.5).
6. Pernyataan terkait Adanya promosi yang dilakukan oleh perusahaan membuat karyawan termotivasi untuk terus berkembang dan maju (Z.6) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 5 responden menjawab tidak setuju, 29 responden menjawab setuju, dan 37 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,42. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.6).

7. Pernyataan terkait Jika saya mendapat dukungan dari rekan kerja, saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik (Z.7) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju, 33 responden menjawab setuju, dan 32 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,33. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.7).
8. Pernyataan terkait Seluruh rekan kerja bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya (Z.8) menunjukkan distribusi jawaban 7 responden menjawab tidak setuju, 31 responden menjawab setuju, dan 34 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,38. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.8).
9. Pernyataan terkait Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan jumlah pekerjaan dan tanggung jawab yang saya emban (Z.9) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, 37 responden menjawab setuju, dan 27 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,21. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.9).
10. Pernyataan terkait Besar dan jenis tunjangan dari perusahaan yang saya terima sudah adil dan sesuai (Z.10) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 9 responden menjawab tidak setuju, 41 responden menjawab setuju, dan 19 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,06. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.10).
11. Pernyataan terkait Saya berada di lingkungan kerja yang menyenangkan (Z.11) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab

tidak setuju, 35 responden menjawab setuju, dan 32 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,36. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.11).

12. Pernyataan terkait Saya mendapat fasilitas kerja yang mendukung pekerjaan saya (Z.12) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 7 responden menjawab tidak setuju, 33 responden menjawab setuju, dan 31 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,31. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.12).

4.1.3.4 Variabel Kinerja Karyawan

Motivasi Kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 12 item pernyataan. Adapun distribusi jawaban terkait variabel kinerja karyawan sebagaimana Tabel 4.7 di bawah ini:

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | Y.1 | 0 | 4 | 38 | 30 | 72 | 3.36 |
| 2 | Y.2 | 0 | 7 | 33 | 32 | 72 | 3.35 |
| 3 | Y.3 | 0 | 3 | 30 | 39 | 72 | 3.50 |
| 4 | Y.4 | 0 | 4 | 29 | 39 | 72 | 3.49 |
| 5 | Y.5 | 0 | 6 | 29 | 37 | 72 | 3.43 |
| 6 | Y.6 | 0 | 2 | 34 | 36 | 72 | 3.47 |
| 7 | Y.7 | 0 | 4 | 26 | 42 | 72 | 3.53 |
| 8 | Y.8 | 0 | 3 | 34 | 35 | 72 | 3.44 |
| 9 | Y.9 | 0 | 2 | 25 | 45 | 72 | 3.60 |
| 10 | Y.10 | 0 | 2 | 26 | 44 | 72 | 3.58 |
| 11 | Y.11 | 1 | 3 | 35 | 33 | 72 | 3.39 |
| 12 | Y.12 | 0 | 4 | 35 | 33 | 72 | 3.40 |

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2023

Berdasarkan pada Tabel 4.7 dapat di lihat jawaban responden terkait kinerja karyawan adalah sebagaimana berikut:

1. Pernyataan terkait Hasil pekerjaan saya lebih baik dari sebelumnya (Y.1) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab tidak setuju, 38 responden menjawab setuju, dan 30

responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,36. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.1).

2. Pernyataan terkait Saya dapat memenuhi tanggung jawab saya dengan banyaknya beban pekerjaan yang diberikan (Y.2) menunjukkan distribusi jawaban 7 responden menjawab tidak setuju, 33 responden menjawab setuju, dan 32 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,35. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.2).
3. Pernyataan terkait Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu menguasai bidang pekerjaan yang diberikan untuk mencapai hasil yang baik (Y.3) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden menjawab tidak setuju, 30 responden menjawab setuju, dan 39 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,50. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.3).
4. Pernyataan terkait Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti (Y.4) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab tidak setuju, 29 responden menjawab setuju, dan 39 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,49. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.4).
5. Pernyataan terkait Saya datang tepat waktu (Y.5) menunjukkan distribusi jawaban 6 responden menjawab tidak setuju, 29 responden menjawab setuju, dan 37 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,43. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.5).
6. Pernyataan terkait Saya memberikan keterangan yang jujur mengenai alasan ketidakhadiran saya (Y.6) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab tidak setuju, 34

responden menjawab setuju, dan 36 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,47. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.6).

7. Pernyataan terkait Saya memiliki kreativitas yang dapat meningkatkan citra perusahaan (Y.7) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab tidak setuju, 26 responden menjawab setuju, dan 42 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,53. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.7).
8. Pernyataan terkait Saya yakin dengan kemampuan saya dalam bekerja (Y.8) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden menjawab tidak setuju, 34 responden menjawab setuju, dan 35 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,44. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.8).
9. Pernyataan terkait Saya bertanggungjawab atas pekerjaan saya (Y.9) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab tidak setuju, 25 responden menjawab setuju, dan 45 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,60. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.9).
10. Pernyataan terkait Saya berani mengakui kesalahan yang saya lakukan dan mampu memperbaiki (Y.10) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab tidak setuju, 26 responden menjawab setuju, dan 44 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,58. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.10).
11. Pernyataan terkait Saya berinisiatif membantu pimpinan atau rekan kerja apabila dibutuhkan (Y.11) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 35 responden menjawab

setuju, dan 33 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,39. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.11).

12. Pernyataan terkait Saya mampu memberi saran dalam penyelesaian masalah (Y.12) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab tidak setuju, 35 responden menjawab setuju, dan 33 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,40. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.12).

4.1.4 Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) dapat dilakukan melalui uji *convergent validit* dan *diskriminant validity*. Berikut merupakan hasil dari model pengukuran (outer model).

4.1.4.1 *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara nilai item/ nilai komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Suatu pengukuran reflektansi dikatakan sangat reflektif jika korelasinya dengan struktur yang diukur melebihi 0,70. Namun untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup (*Chin, 1998 dalam Ghozali, 2015*). Hasil uji validitas konvergen dengan bantuan Smart PLS 4.0 disajikan pada Tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Konvergen (Loading Factor)

| Variabel | Item Pernyataan | Loading Factor | Keterangan |
|---|-----------------|----------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) | X1.1 | 0.878 | Valid |
| | X1.2 | 0.837 | Valid |
| | X1.3 | 0.860 | Valid |
| | X1.4 | 0.800 | Valid |
| | X1.5 | 0.816 | Valid |
| | X1.6 | 0.783 | Valid |
| | X1.7 | 0.785 | Valid |
| | X1.8 | 0.728 | Valid |
| | X1.9 | 0.803 | Valid |
| | X1.10 | 0.678 | Valid |

Lanjutan Tabel 4.8

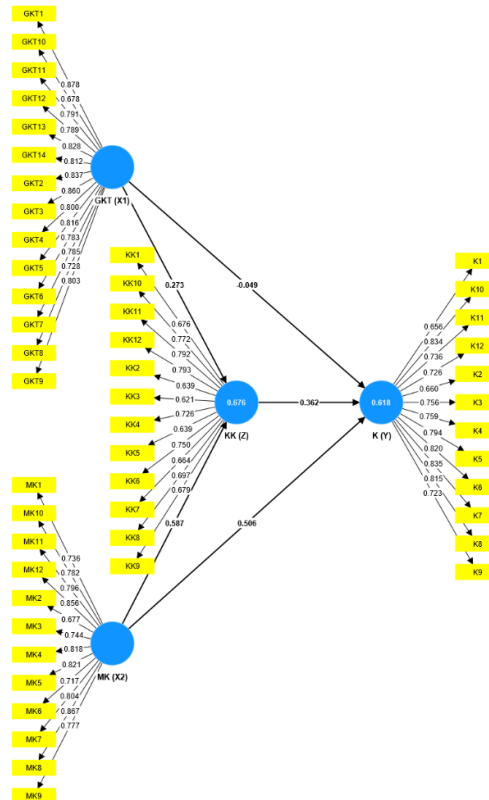
| Variabel | Item Pernyataan | Loading Factor | Keterangan |
|---------------------|-----------------|----------------|------------|
| | X1.11 | 0.791 | Valid |
| | X1.12 | 0.789 | Valid |
| | X1.13 | 0.828 | Valid |
| | X1.14 | 0.812 | Valid |
| Motivasi Kerja (X2) | X2.1 | 0.736 | Valid |
| | X2.2 | 0.677 | Valid |
| | X2.3 | 0.744 | Valid |
| | X2.4 | 0.818 | Valid |
| | X2.5 | 0.821 | Valid |
| | X2.6 | 0.717 | Valid |
| | X2.7 | 0.804 | Valid |
| | X2.8 | 0.867 | Valid |
| | X2.9 | 0.777 | Valid |
| | X2.10 | 0.782 | Valid |
| | X2.11 | 0.796 | Valid |
| | X2.12 | 0.856 | Valid |
| Kepuasan Kerja (Z) | Z.1 | 0.676 | Valid |
| | Z.2 | 0.639 | Valid |
| | Z.3 | 0.621 | Valid |
| | Z.4 | 0.726 | Valid |
| | Z.5 | 0.639 | Valid |
| | Z.6 | 0.750 | Valid |
| | Z.7 | 0.664 | Valid |
| | Z.8 | 0.697 | Valid |
| | Z.9 | 0.679 | Valid |
| | Z.10 | 0.772 | Valid |
| | Z.11 | 0.792 | Valid |
| | Z.12 | 0.793 | Valid |
| Kinerja (Y) | Y.1 | 0.656 | Valid |
| | Y.2 | 0.660 | Valid |
| | Y.3 | 0.756 | Valid |
| | Y.4 | 0.759 | Valid |
| | Y.5 | 0.794 | Valid |
| | Y.6 | 0.820 | Valid |
| | Y.7 | 0.835 | Valid |
| | Y.8 | 0.815 | Valid |
| | Y.9 | 0.723 | Valid |
| | Y.10 | 0.834 | Valid |
| | Y.11 | 0.736 | Valid |
| | Y.12 | 0.726 | Valid |

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2023

Berdasarkan data Tabel 4.8 untuk indikator yang nilainya $<0,50$ harus dikeluarkan dari model. Hasil diatas tidak ada yang tidak valid maka tidak ada yang perlu dikeluarkan dari model. Pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu item pernyataan X1.10 yang nilainya antara 0,50 - 0,60 yaitu 0,678. Pada variabel Motivasi Kerja yaitu item pernyataan X2.2 yang nilainya antara 0,50 - 0,60 yaitu 0,677.

Pada variabel Kepuasan Kerja yaitu item pernyataan Z.1, Z.2, Z.3, Z.5, Z.7, Z.8, Z.9 yang nilainya antara 0,50 - 0,60. Kemudian, pada variabel Kinerja yaitu Y.1 dan Y.2 yang nilainya juga berkisar antara 0,50 - 0,60.

Gambar 4.2 Hasil Uji Validitas Konvergen (Loading Factor) atau Outer Loading



Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 4.0

Setelah hasil uji validitas konvergen telah memenuhi kriteria, maka dilakukan pengukuran validitas diskriminan (*discriminat validity*). Pada validitas diskriminan digunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel lainnya (Jogiyanto, 2011).

4.1.4.2 *Discriminat Validity*

Discriminat Validity atau validitas diskriminan dinilai dengan pengukuran *cross-loading* menggunakan konstruk. Kriteria nilai *cross-loading* menggunakan konstruk. Kriteria nilai *cross-loading* $>0,70$.

Berikut merupakan hasil dari nilai *Discriminat Validity*:

Tabel 4.9 Nilai Discriminat Validity (Cross Loading)

| Variabel | Item Pernyataan | Gaya Kep. Transformasional | Motivasi Kerja | Kepuasan Kerja | Kinerja | Keterangan |
|---------------------------------|-----------------|----------------------------|----------------|----------------|--------------|------------|
| Gaya Kep. Transformasional (X1) | X1.1 | 0.878 | 0.688 | 0.583 | 0.529 | Valid |
| | X1.2 | 0.837 | 0.641 | 0.598 | 0.540 | Valid |
| | X1.3 | 0.860 | 0.698 | 0.607 | 0.551 | Valid |
| | X1.4 | 0.800 | 0.634 | 0.583 | 0.430 | Valid |
| | X1.5 | 0.816 | 0.700 | 0.613 | 0.530 | Valid |
| | X1.6 | 0.783 | 0.606 | 0.553 | 0.493 | Valid |
| | X1.7 | 0.785 | 0.585 | 0.539 | 0.489 | Valid |
| | X1.8 | 0.728 | 0.459 | 0.464 | 0.332 | Valid |
| | X1.9 | 0.803 | 0.644 | 0.543 | 0.465 | Valid |
| | X1.10 | 0.678 | 0.639 | 0.576 | 0.555 | Valid |
| | X1.11 | 0.791 | 0.614 | 0.657 | 0.482 | Valid |
| | X1.12 | 0.789 | 0.642 | 0.636 | 0.541 | Valid |
| | X1.13 | 0.828 | 0.652 | 0.656 | 0.495 | Valid |
| | X1.14 | 0.812 | 0.677 | 0.649 | 0.482 | Valid |
| Motivasi Kerja (X2) | X2.1 | 0.496 | 0.736 | 0.626 | 0.460 | Valid |
| | X2.2 | 0.413 | 0.677 | 0.522 | 0.535 | Valid |
| | X2.3 | 0.670 | 0.744 | 0.588 | 0.644 | Valid |
| | X2.4 | 0.720 | 0.818 | 0.693 | 0.658 | Valid |
| | X2.5 | 0.687 | 0.821 | 0.658 | 0.625 | Valid |
| | X2.6 | 0.668 | 0.717 | 0.691 | 0.507 | Valid |
| | X2.7 | 0.670 | 0.804 | 0.594 | 0.619 | Valid |
| | X2.8 | 0.716 | 0.867 | 0.680 | 0.679 | Valid |
| | X2.9 | 0.555 | 0.777 | 0.594 | 0.565 | Valid |
| | X2.10 | 0.613 | 0.782 | 0.607 | 0.629 | Valid |
| | X2.11 | 0.553 | 0.796 | 0.666 | 0.539 | Valid |
| | X2.12 | 0.686 | 0.856 | 0.645 | 0.640 | Valid |
| Kepuasan Kerja (Z) | Z.1 | 0.526 | 0.654 | 0.676 | 0.724 | Valid |
| | Z.2 | 0.483 | 0.479 | 0.639 | 0.434 | Valid |
| | Z.3 | 0.363 | 0.589 | 0.621 | 0.592 | Valid |
| | Z.4 | 0.610 | 0.549 | 0.726 | 0.496 | Valid |
| | Z.5 | 0.463 | 0.484 | 0.639 | 0.416 | Valid |
| | Z.6 | 0.464 | 0.514 | 0.750 | 0.479 | Valid |
| | Z.7 | 0.522 | 0.439 | 0.664 | 0.402 | Valid |
| | Z.8 | 0.468 | 0.583 | 0.697 | 0.519 | Valid |
| | Z.9 | 0.442 | 0.453 | 0.679 | 0.267 | Valid |
| | Z.10 | 0.570 | 0.660 | 0.772 | 0.455 | Valid |
| | Z.11 | 0.676 | 0.666 | 0.792 | 0.685 | Valid |
| | Z.12 | 0.625 | 0.630 | 0.793 | 0.531 | Valid |
| Kinerja (Y) | Y.1 | 0.489 | 0.496 | 0.523 | 0.656 | Valid |
| | Y.2 | 0.515 | 0.595 | 0.608 | 0.660 | Valid |
| | Y.3 | 0.560 | 0.593 | 0.480 | 0.756 | Valid |
| | Y.4 | 0.524 | 0.545 | 0.589 | 0.759 | Valid |
| | Y.5 | 0.368 | 0.589 | 0.574 | 0.794 | Valid |
| | Y.6 | 0.484 | 0.646 | 0.534 | 0.820 | Valid |
| | Y.7 | 0.501 | 0.629 | 0.637 | 0.835 | Valid |
| | Y.8 | 0.450 | 0.592 | 0.585 | 0.815 | Valid |

| Variabel | Item Pernyataan | Gaya Kep. Transformasional | Motivasi Kerja | Kepuasan Kerja | Kinerja | Keterangan |
|----------|-----------------|----------------------------|----------------|----------------|--------------|------------|
| | Y.9 | 0.439 | 0.558 | 0.472 | 0.723 | Valid |
| | Y.10 | 0.474 | 0.604 | 0.612 | 0.834 | Valid |
| | Y.11 | 0.427 | 0.533 | 0.494 | 0.736 | Valid |
| | Y.12 | 0.459 | 0.520 | 0.557 | 0.726 | Valid |

Sumber: Data Primer diolah 2023

Berdasarkan nilai *cross loading* pada tabel 4.9 semua indikator telah memenuhi kriteria *discriminant validity*. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator valid.

4.1.4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Abdillah & Jogiyanto, 2015: 196). Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliable maka nilai nilai *Cronbach's alpha* > 0.6 dan nilai *Composite reliability* harus > 0.7 (Abdillah & Jogiyanto, 2015: 209). Berikut merupakan hasil dari uji reliabilitas:

Tabel 4.10 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

| Variabel | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>Composite reliability</i> | Keterangan |
|----------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------|
| Gaya Kep. Transformasional | 0.957 | 0.961 | <i>Reliable</i> |
| Motivasi Kerja | 0.943 | 0.950 | <i>Reliable</i> |
| Kepuasan Kerja | 0.908 | 0.922 | <i>Reliable</i> |
| Kinerja | 0.933 | 0.943 | <i>Reliable</i> |

Sumber: Data Primer diolah 2023

Berdasarkan data pada tabel 4.10 hasil *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel untuk gaya kepemimpinan transformasional (0.957), motivasi kerja sebesar (0.943), kepuasan kerja sebesar (0.908), dan kinerja sebesar (0.933). Hasil dari *composite reliability* dari masing-masing konstuk untuk gaya kepemimpinan transformasional (0.961), motivasi kerja sebesar (0.950), kepuasan kerja sebesar (0.922), dan kinerja sebesar (0.943). Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel

telah memenuhi uji reliabilitas atau *reliable*.

4.1.5 Model Struktural (Inner Model)

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk / variabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural. Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk / variabel. Inner model sangat berguna untuk menunjukkan tingkat signifikansi ketika menguji suatu hipotesis. Inner model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *R-square* dan uji *T-statistic* pada masing-masing *path coefficient*.

4.1.5.1 *R-square*

Nilai *R-square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *R-Square* sebesar 0,75, 0,50, 0,25 memungkinkan disimpulkan model kuat, sedang, atau lemah. Berikut merupakan nilai *R-square* pada penelitian ini:

Tabel 4.11 Nilai *R-square*

| Variabel | <i>R-square</i> | Persentase |
|----------------|-----------------|------------|
| Kepuasan Kerja | 0.676 | 68% |
| Kinerja | 0.618 | 62% |

Sumber: Data Primer diolah 2023

Berdasarkan data pada Tabel 4.11 menunjukkan hasil bahwa nilai *R-square* dari variabel kepuasan kerja sebesar 0,676 atau 68% dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Sedangkan, pada variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebesar 0,618 atau 62% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.1.6 Uji Hipotesis

Hasil analisis data PLS dengan menggunakan software SmartPLS 4.0 dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Pengujian ini mengajukan lima hipotesis dengan melihat skor koefisien path yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor

(two-tailed) dan diatas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (one-tailed) (Hartono & Abdillah, 2015), dan jika nilai p -values $< 0,5$ maka hipotesis diterima. Dalam uji hipotesis disini peneliti membagi menjadi dua kelompok yaitu *direct effect* dan *indirect effect*.

4.1.6.1 Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Pengujian *direct effect* yaitu untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil nilai *path coefficient*, *T-statistic*, dan nilai *P-value direct effect* dapat dilihat pada Tabel 4.12 di bawah ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Pengaruh Langsung (direct effect)

| Variabel | Original Sample | T-statistic | P-value | Keterangan |
|--|-----------------|-------------|---------|------------------|
| Gaya Kep. Transformasional → Kinerja Karyawan | -0.049 | 0.277 | 0.782 | Tidak Signifikan |
| Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan | 0.506 | 3.027 | 0.002 | Signifikan |
| Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan | 0.362 | 2.060 | 0.039 | Signifikan |

Sumber: Data Primer diolah 2023

Berdasarkan Tabel 4.12 hipotesis pertama menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai *path coefficient* sebesar -0,049 dan *T-statistic* sebesar 0,277 lebih kecil dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai *P-value* 0,782 lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis pertama ditolak.

Hipotesis kedua menguji apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai *path coefficient* sebesar 0,506 dan *T-statistic* sebesar 3.027 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai *P-value* 0,002 lebih kecil dari

0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis kedua diterima.

Kemudian, hipotesis ketiga menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai *path coefficient* sebesar 0,362 dan *T-statistic* sebesar 2,060 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai *P-value* 0,039 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ketiga diterima.

4.1.6.2 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Setelah dilakukan uji *direct effect*, selanjutnya dilakukan uji hipotesis *indirect effect*. Untuk hasil uji hipotesis *indirect effect* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.13 di bawah:

Tabel 4.13 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (indirect effect)

| Variabel | Original Sample | T-statistic | P-value | Keterangan |
|--|-----------------|-------------|---------|------------------|
| Gaya Kep. Transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan | 0.099 | 1.381 | 0.167 | Tidak Signifikan |
| Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan | 0.212 | 2.058 | 0.040 | Signifikan |

Sumber: Data Primer diolah 2023

Hipotesis keempat yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,099 dan *T-statistic* sebesar 1,381 lebih kecil dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai *P-value* 0,167 lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis keempat ditolak.

Selanjutnya, hipotesis kelima yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,212 dan *T-statistic* sebesar 2,058 lebih besar

dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai *P-value* 0,040 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis kelima diterima.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan model struktural (inner model) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0,049 dan T-statistic sebesar 0,277 lebih kecil dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai P-value 0,782 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi & S (2021) tentang gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian, hasil penelitian ini juga bisa dijadikan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi et al., (2023) dan Nur & Sjahrudin (2019) yang menunjukkan hasil yang berbeda bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori Hersey & Blanchard: 2010, dalam Apriyanto: 2015 yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional, teori tersebut tidak terbukti kebenarannya dalam penelitian ini, karena meningkat atau menurunnya kinerja karyawan tidak ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dengan begitu, meskipun pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang dianggap baik dan tepat, ternyata belum cukup mampu untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor (Mamik, 2010 *dalam* Apriyanto, 2015), diantaranya pertama yaitu orientasi tugas, penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan baik apabila terdapat kesesuaian situasi antara jenis tugas yang diberikan, apakah tugas tersebut dirumuskan secara rinci dan jelas atau lebih cenderung kurang terstruktur. Namun terkadang hal ini tidak menjadi perhatian, karena jika sudah merasa bahwa tanggungjawab penyelesaian tugas berada pada karyawan, keadaan ini sudah tidak diperhatikan lagi dan juga bisa karena faktor-faktor lain. Faktor kedua yaitu orientasi hubungan, kinerja karyawan dapat meningkat dengan cara pimpinan harus berperilaku sedemikian rupa sehingga dapat ditiru oleh karyawannya. Perilaku disini bisa dalam kategori kinerja dan juga hubungan. Karena, jika hubungan pimpinan dengan karyawan baik, maka pimpinan akan lebih mudah memberikan pengaruh dan kekuasaan dibandingkan bila hubungan tidak baik. Baik atau tidaknya suatu situasi mempengaruhi pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi tersebut. Ketiga, faktor kekuasaan jabatan, status ini mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin mempunyai kekuasaan formal dan nyata untuk mempengaruhi orang lain dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Namun, terkadang apabila sudah berada pada posisi tinggi yang didapatkan, pimpinan sering melupakan hal-hal kecil yang dapat berdampak besar bagi karyawannya.

Berdasarkan hasil serangkaian skala yang telah diketahui sebelumnya, kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan, energi, intuisi, dan kepekaan pada karyawan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi dengan dampak yang besar bagi karyawan. Diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator kharismatik, inspirasi, rangsangan kecerdasan, perhatian individu, bertindak atas system nilai, meningkatkan kemampuan terus-menerus dan mampu menghadapi situasi yang rumit memiliki perhitungan rata-rata rentang skala kepemimpinan transformasional dalam kategori kurang baik (tidak transformatif). Hasil tersebut menunjukkan

bahwa dari gaya kepemimpinan transformasional diterapkan adalah kurang baik, sehingga dirasa dapat mengakibatkan ketegangan atau kecemasan bagi karyawan, begitu juga dengan struktur organisasinya, karyawan merasa peran wewenang dan tanggung jawab belum sesuai dengan jabatan yang diberikan.

Kepemimpinan dalam perspektif islam terdapat dalam Al-Quar'an surat Al-Baqarah Ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: *"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" (QS. Al-Baqarah: 30).*

Menurut Tafsir dari Ibnu Katsir yaitu bahwa kata "Khalifah" tidak hanya ditujukan kepada pemimpin setelah wafatnya Nabi saja. Melainkan, suatu kaum yang akan menggantikan kaum lainnya secara berkesinambungan, diantaranya mereka yang memutuskan perkara diantara manusia tentang kezhaliman yang terjadi di antara mereka dan mencegah dari perbuatan dosa dan terlarang (Ibnu Katsir, 2015).

Nashar (2020) dalam Sukatin et al., (2022), menjelaskan bahwa kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya dengan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Segala jenis kepemimpinan, yang terkhusus pada gaya kepemimpinan transformasional pada hakikatnya tidak boleh berdampak kepada keburukan. Oleh karena itu, dalam penerapannya harus lebih diperhatikan, baik dari segi pimpinan sebagai orang yang melakukan maupun karyawan, karena Allah SWT melaknat pemimpin yang acuh terhadap tanggungjawabnya.

4.2.2 Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan model struktural (inner model) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,506 dan T-statistic sebesar 3.027 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai *P-value* 0,002 lebih kecil dari 0,05.

Dari enam indikator dan dua belas item pernyataan yang ada, indikator tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan pada pernyataan saya melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh (X2.9) merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot yaitu sebesar 3,53. Sehingga, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang, besarnya dorongan yang diberikan pimpinan, mampu mempengaruhi karyawan dan mampu memberikan energi positif agar mendapatkan hasil yang diinginkan dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktora et al., (2018) dan Fanani et al., (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Kemudian, hasil penelitian ini dapat dijadikan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan oleh Changgriawan (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Rasa optimisme dan antusiasme dapat memberikan dorongan, sehingga sikap pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme karyawan serta memberi motivasi dan inspirasi untuk melebihi harapan motivasional melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional. Hal ini sejalan dengan teori Mathis & Jackson (2006) dalam Bangun (2012) yang mengatakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.

Didalam perspektif Islam landasan motivasi kerja pada karyawan terdapat dalam Al-Quar'an surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

Muhammad Quraish Shihab, (2012) menafsirkan penjelasan tentang ayat tersebut adalah katakan kepada manusia, wahai Rasulullah, "Bekerjalah kalian dan jangan segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan kalian, dan Rasulullah serta orang-orang Mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbanginya dengan timbangan keimanan dan bersaksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu mengganjar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah Dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu.

Khaeriyah. (2020) dalam Adam (2023) menjelaskan untuk memahami motivasi kerja dalam Islam, terlebih dahulu perlu dipahami fungsi dan status kerja. Mencari nafkah dalam Islam adalah sebuah kewajiban. Islam adalah agama fitrah yang memenuhi kebutuhan manusia, termasuk kebutuhan materi. Dan, salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan fisik tersebut adalah melalui pekerjaan.

Motivasi bekerja dalam Islam adalah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah, juga dikatakan bahwa motivasi bekerja dalam Islam bukanlah untuk mengejar kehidupan yang hedonis, tidak juga demi status, dan juga tidak mengejar kekayaan dengan segala cara. Oleh karena itu, motivasi bekerja dalam Islam tidak hanya untuk mencari nafkah tetapi juga sebagai kewajiban beribadah kepada Allah setelah ibadah fadhu lainnya. Dalam pandangan Islam, mencari nafkah melalui bekerja merupakan suatu hal yang sangat istimewa. Oleh karena itu, pergunakanlah motivasi maupun

dorongan yang didapatkan guna menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh serta bertujuan untuk mencari ridha Allah SWT.

4.2.3 Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan model struktural (inner model) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.362 dan T-statistic sebesar 2.060 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai *P-value* 0.039 lebih kecil dari 0,05.

Dari enam indikator dan dua belas item pernyataan yang ada, indikator isi pekerjaan pada pernyataan saya merasa puas apabila tugas yang saya kerjakan dianggap menarik (Z.1) merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot yaitu sebesar 3,61. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang, bentuk apresiasi terhadap hasil kinerja, ternyata dapat memberikan rasa puas bagi karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Adiwantari et al., (2020) dan Sanuddin & Widjojo (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Tetapi pada kenyataannya, banyak perusahaan / organisasi yang kurang memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja apabila terdapat stabilitas dan kemantapan dalam pekerjaannya. Baik itu karir dan dunia kerjanya (Kader et al., 2021 dalam Azhari et al., 2021). Padahal, kepuasan kerja karyawan dapat dipenuhi dengan hal-hal yang sederhana yang menunjukkan adanya apresiasi hasil kerja karyawan, baik berupa ucapan ataupun berbentuk fisik.

Berdasarkan teori Sanuddin & Widjojo (2013), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh respon terhadap nilai intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Nilai imbalan intrinsik mengacu pada perasaan yang dimiliki karyawan sebagai hasil pekerjaan yang mereka lakukan. Imbalan ekstrinsik mencakup rasa kenikmatan, tanggung jawab, tantangan, dan pengakuan atas pekerjaan. Imbalan ekstrinsik mengacu pada situasi yang terjadi di luar pekerjaan, seperti

karyawan menerima upah, gaji, dan bonus karena pekerjaannya berjalan dengan baik dan memenuhi harapan perusahaan.

Dalam perspektif islam, kepuasan kerja dikaitkan dengan kata ikhlas, sabar dan syukur. Pekerjaan dilakukan akan mencapai tujuan yang baik Ketika dilakukan dengan ikhlas sabar dan syukur. Hal ini dijelaskan oleh Allah SWT dalam firmanNya pada Surah Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya: *“Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat” (Q.S Ibrahim: 7).*

Ayat di atas secara tegas menyatakan bahwa jika seseorang bersyukur maka Allah pasti menambah nikmat-Nya. Namun, Ketika berbicara tentang kufur nikmat, tidak ada penegasan bahwa pasti siksa-Nya akan jatuh. Ayat ini hanya menegaskan bahwa siksa Allah sangat pedih. Maka penggalan akhir ayat ini dapat dipahami sebagai ancaman (Shihab, 2000: 22).

Islam menjelaskan asal usul etika kerja yang baik. Pertama, ada syaratnya, harus berorientasi pada masa depan. Kedua, kita harus optimis dan percaya bahwa terdapat kemenangan di masa depan sebagai imbalan atas kerja kita. Ketiga, kita harus tetap rendah hati dan sadar diri agar tidak menjadi sombong (Baidan, 2001 dalam Wujud 2022).

Dalam islam, bersyukur adalah kunci dari rasa puas manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. Bersyukur adalah kata-kata sederhana, namun tidak semua orang bisa menerapkannya. Oleh karena itu, dengan adanya ayat diatas, seharusnya menjadi pengingat bagi kita untuk selalu bersyukur dan ingat bahwa tanggung jawab dalam suatu pekerjaan adalah hal yang sangat penting, yang mana dengan adanya kepuasan akan membantu memudahkan dan meningkatkan kinerja.

4.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Pembahasan mengenai kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah untuk menjawab rumusan

masalah serta hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada karyawan Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang ditemukan hasil bahwa variabel kepemimpinan transformasional secara tidak langsung tidak mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Diperoleh hasil nilai *path coefficient* sebesar 0.099 dan *T-statistic* sebesar 1.381 lebih kecil dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai *P-value* 0.167 lebih besar dari 0,05. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan karyawan tidak dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional pimpinan Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnaningrum et al., (2022) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja tidak efektif jika dijadikan sebagai variabel intervening dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Kemudian, penelitian ini dijadikan sebagai perbandingan dengan penelitian Maulana (2018) dan Andriyanis (2022) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2011: 203) antara lain: pertama, ialah faktor kompensasi yang adil dan wajar, dalam hal ini tentunya karyawan mengharapkan adanya kesesuaian antara sesuatu yang diberikan dan yang seharusnya didapatkan. Namun, terkadang karyawan mendapatkan hal yang sebaliknya, karena apabila pimpinan sudah merasa memberikan yang terbaik kepada karyawan, pimpinan lupa untuk menanyakan dari sudut pandang karyawan. Kedua, yaitu faktor pengembangan keterampilan yang tepat, hal ini masih terlalu sering untuk diabaikan, karyawan yang memiliki target dalam pencapaiannya pasti sangat mengharapkan adanya bentuk pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka, banyak perusahaan yang mengira bahwa dengan adanya beragam tugas yang sudah

diberikan, hal itu cukup untuk menunjang pengembangan karyawan. Ketiga, ialah faktor peralatan pendukung pelaksanaan kerja, hal ini adalah faktor yang sangat umum yang seharusnya dipenuhi oleh perusahaan, karena semakin lengkapnya fasilitas maka akan semakin memudahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Keempat, yaitu sikap kepemimpinan pemimpin, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, dalam penerapannya perlu diperhatikan dan disesuaikan dengan situasi kerja yang ada.

Didalam perspektif Islam terdapat hadits dalam buku Al-lu'lu' Wal Marjan (1995) oleh M. Fu'ad bin Abdul Baqi membahas mengenai manusia yang tidak pernah puas dan bersyukur atas harta dan nikmat yang dimilikinya, Padahal, Allah SWT sudah mengancam orang yang tidak bersyukur atau kufur nikmat, yaitu dalam Al-Quran surah Ibrahim ayat 7, bahwa tidak tertutup kemungkinan keterhindaran dari siksa duniawi bagi orang yang kufur, bahkan bisa saja nikmat tersebut ditambah-Nya dalam rangka mengulur kedurhakaan (istidraj) (Shihab, 2000: 22).

4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pembahasan mengenai kepuasan kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah untuk menjawab rumusan masalah serta hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada karyawan Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Diperoleh hasil nilai *path coefficient* sebesar 0.212 dan *T-statistic* sebesar 2.058 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai *P-value* 0.040 lebih kecil dari 0,05. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan karyawan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang terhadap kinerjanya.

Pada penelitian ini, variabel motivasi kerja terdiri dari enam indikator dan dua belas item pernyataan yang ada, indikator tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan pada pernyataan saya melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh (X2.9) merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot yaitu sebesar 3,53.

Variabel kinerja karyawan terdiri dari enam indikator dan dua belas item pernyataan yang ada, indikator tanggung jawab pada pernyataan Saya bertanggungjawab atas pekerjaan saya (Y.9) merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot yaitu sebesar 3,60.

Kemudian, pada variabel kepuasan kerja terdiri dari enam indikator dan dua belas item pernyataan yang ada, indikator isi pekerjaan pada pernyataan Saya merasa puas apabila tugas yang saya kerjakan dianggap menarik (Z.1) merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot yaitu sebesar 3,61. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi et al., (2023) dan Soerjanto (2018) yang menyebutkan hasil yaitu motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja. Kemudian, hasil penelitian ini dijadikan sebagai perbandingan bagi penelitian yang dilakukan oleh Fanani et al., (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Fanani et al., 2023 mengatakan bahwa dengan adanya motivasi kerja maka dapat lebih mudah dalam mengapai kinerja yang diharapkan dalam organisasi tersebut sehingga terdapat kepuasan kerja dalam pencapaian kinerja yang baik. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi tentu memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga prestasi kerjanya akan maksimal pula. Kemudian, berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow, meningkatkan pemenuhan kebutuhan karyawan ke tingkat yang lebih tinggi dapat memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan sehingga akan meningkatkan kinerja (Feri et al., 2020). Selanjutnya disebutkan juga bahwa seseorang yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, seperti produktivitas atau

kinerja yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2007:2008 *dalam* Mahardhika et al., 2021).

Motif bekerja dalam Islam adalah untuk mencari nafkah dan merupakan bagian dari ibadah. Bekerja juga merupakan wujud rasa syukur atas nikmat dan nikmat yang Allah SWT berikan kepada manusia. Bekerja bukan berarti menjalani kehidupan yang hedonistik, juga bukan untuk mengejar status atau kekayaan. Bekerja bukan sekedar mencari nafkah, namun sebagai kewajiban beribadah kepada Allah SWT setelah ibadah wajib lainnya (Prasetyo, 2020).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengacu pada rumusan masalah dan tujuan masalah yang telah diangkat untuk mengetahui “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang”. Maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya kualitas gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang tidak mempengaruhi tingginya kualitas kinerja karyawannya.
2. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang dapat mempengaruhi kinerjanya.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang dapat mempengaruhi kinerjanya.
4. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan tidak dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional pimpinan Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang terhadap kualitas kinerja karyawannya.
5. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang dapat mempengaruhi motivasi kerja terhadap kualitas kinerja karyawannya.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti berikan dengan tujuan untuk membangun hal yang lebih baik lagi, diantaranya:

1. Bagi Instansi

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, karena gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, maka dapat diberikan saran agar Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang bisa terus meningkatkan kualitas gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga bisa memberikan feedback yang positif. Selain itu, Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kota Malang harus lebih memperhatikan kepuasan kerja terhadap karyawannya, karena kepuasan itu tumbuh bukan karena pengaruh gaya kepemimpinan pimpinan kepada karyawannya melainkan dari hal-hal lain. Sebuah kepuasan yang kuat pada karyawan dapat menimbulkan hasil kinerja yang baik beserta kualitas kinerja yang baik dari sebuah proses pekerjaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penafsiran pada penelitian ini sebaiknya dilakukan secara mendalam, lebih terfokus dan lebih dipahami lagi untuk menemukan hasil yang lebih kuat mengenai arah dari hubungan setiap variabel dalam penelitian ini. Dengan demikian, peneliti selanjutnya dapat mengurangi tingkat kesalahan dan bias kesamaan dalam metode penelitian. Kemudian peneliti selanjutnya bisa melakukan pengujian dengan menambahkan variabel-variabel independen selain gaya kepemimpinan transformasional, seperti beban kerja, dan variabel lainnya yang dapat memperkuat temuan kinerja karyawan, motivasi dan kepuasan. Untuk yang terakhir peneliti selanjutnya bisa mengkaji atau mencari lebih dalam lagi terkait kejelasan terkait apa faktor lain yang menyebabkan kinerja karyawan positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). *Towards an understanding of inequity*. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adiwantari, S. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng [Undergraduate, Universitas Pendidikan Ganesha]. <https://repo.undiksha.ac.id/950/>
- Afridhawati, R. (2009). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Balai Pelestarian Sejarah Dan Nilai Tradisional [S1, UAJY]. <http://e-journal.uajy.ac.id/2723/>
- Al Mubarakfuri, Syaikh. S. 2015. *Shahih Tafsir Ibnu Katsir*. Jakarta: Pustaka Ibnu Katsir.
- Andriyanis, M. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening: Studi kasus pada PT. Cakra Guna Cipta di Kendalpayak Kabupaten Malang [Undergraduate, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim]. <http://etheses.uin-malang.ac.id/44533/>
- Apriyanto, W., & Satrio, R. B. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 4(11), Article 11. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/3159>
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. I. M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada dinas tenaga kerja dan transmigrasi kabupaten berau. *Forum Ekonomi*, 23(2), Article 2. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i2.9325>
- Baihaqi, I., & S, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Cahyono, Heru. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di RSUD Dr Saiful Anwar. *Tesis* (tidak

dipublikasikan). Magister Manajemen Direktorat Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah, Malang.

- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production. *Agora*, 5(2), Article 2. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6095>
- Dahniar, D. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Studi Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Banjarmasin. *Al' Ulum*, 62(4), Article 4. <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/Ulum/article/view/121>
- Danang Saputro, D. S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Duren Mandiri Fortuna (Plywood) [Skripsi, Universitas Batanghari]. <http://repository.unbari.ac.id/1139/>
- Dewi, D. S., & Mujiati, N. W. (2015). Pengaruh The Big Five Personality Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Karma Jimbaran Villa. *E-Jurnal Manajemen*, 4(4). <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/11584>
- Dewi, K. S. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Pada Pt. Kpm. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/article/view/6994>
- Dewi, N. A., Rahmawati, R., & Mukid, M. A. (2015). Analisis Kepuasan Pengunjung Menggunakan *Second Order Confirmatory Factor Analysis Pada Structural Equation Modeling* (Studi Kasus: Pengunjung Pemandian Air Panas (PAP) Guci). *Jurnal Gaussian*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.14710/j.gauss.4.1.83-92>
- Fanani, A. D. A., Martaleni, M., & Astuti, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Economics And Business Management Journal (EBMJ)*, 2(01), Article 01.
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v4i1.172>

- Founda, W. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Surabaya *Wire. Agora*, 4(1), Article 1.
- Sjahrudin, H. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3457297>
- Handayani, P., Astaivada, T., Aisyah, N., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 1(3), Article 3. <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v1i3.695>
- Hardiyansyah, I., Razak, I., & Silitonga, E. S. (2023). *The Influence of Motivation and Compensation on Employee Performance at Pt Unisadhuguna with Job Satisfaction Mediation*. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(09), 4313–4321. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8343547>
- Hartono, J., & Abdillah, W. (2015). *Partial Least Square - Alternative Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Lantara, I. W. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Indonesia *Tourism Development Corporation (ITDC)*. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v10i1.20122>
- Lensufiie, T. (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Erlangga.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Lusri, L. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), Article 1. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/5259>
- Mahadewi, I. A. P. I., & Netra, I. G. S. K. (2020). Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Kinerja Karyawan Satriya Cottage Kuta. *E-Jurnal Manajemen*, 9(12), 3661–3680. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i12.p03>
- Mahardhika, C., Natsir, M., & Respati, H. (2021). *International Journal of Scientific and Academic Research (IJSAR), The Influence of Leadership, Motivation, And Work Environment on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction: A Case Study of Ms Glow Office Malang, Indonesia eISSN: 2583-0279*, 1(8), 15-23.

- Mamik, M. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ekonomi Universitas Airlangga*, 20(1), 4057.
- Normaini, Aslamiah, & Sulaiman. (2022). *The Effect of Principal Transformational Leadership, Job Satisfaction and Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Halong District. International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06), 2297–2306. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6659499>
- Nurhidayati, A. N. (2021). *The Effect of Transformational Leadership and Perceived Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction as Intervening Variable. The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(2), 193–204. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5347921>
- Oktora, J., Rizan, M., & Situngkir, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, Motivasi Serta Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sanjayatama Lestari. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.21009/JDMB.01.1.2>
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 605–612.
- Poniasih, N. L. G., & Dewi, A. A. S. K. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 4(6). <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/11286>
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas. Alih Bahasa: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen. P., Coulter, Mary. (2007). *Manajemen* (Jilid 2, cet. Ke-1).
- Rumanti, S., Aslamiah, & Rizalie, A. M. (2022). *The Effect of Principal Transformational Leadership, School Culture, and Organizational Commitment on the Performance of State MTS Teachers in Balangan Regency. International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06), 2336–2343. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6668988>
- Santoso, C. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Ilwi Abadi Indonesia. *Agora*, 5(2), Article 2. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6079>

- Sanuddin, F. D. P., & Widjojo, A. M. R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa. *Modus*, 25(2), Article 2. <https://doi.org/10.24002/modus.v25i2.563>
- Senny, M. H. (2018). Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Paud di Kecamatan Sidorejo Salatiga [Thesis, Program Studi Pendidikan Guru PAUD FKIP-UKSW]. <https://repository.uksw.edu/handle/123456789/18222>
- Shihab, M. Quraish. 2000. Tafsir Al-Misbah. Jakarta: Lentera Hati.
- Sihotang. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cet. Pertama. PT. Pradya Paramitha. Jakarta. (hal :257).
- Sjahruddin, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3457297>
- Soerjanto. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Kampus Pariwisata X di Jakarta). *EDUTURISMA*, 2(2), Article 2. <https://www.ejournal.akpindo.ac.id/index.php/eduturisma/article/view/1201>
- Sugiyono. (2013) Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D. Bandung: CV, Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sukatin, U., Astuti, undefined A., Afyah, undefined Z., Ningsih, undefined S., Pranata, undefined A., & Jannah, undefined R. T. (2022). Kepemimpinan Dalam Islam. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(01), Article 01. <https://doi.org/10.24252/edu.v2i01.29939>
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi : Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), Article 2. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Supriyanto, A. S. (Masyuri M. (n.d.). Metodologi riset manajemen sumberdaya manusia/ *Supriyanto*. Malang: UIN MALIKI Press, 2010.
- Supriyanto, A. S. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. UIN - Maliki Press.
- Suriagiri, S. (2020). Kepemimpinan Transformasional.

- Syahril, S. (2019). Teori-Teori Kepemimpinan. *Ri'ayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan*, 4(02), Article 02.
- Tania, Y. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. *Premier Management Consulting. Agora*, 5(1), Article 1. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/5188>
- Uno, Hamzah B. (2007). Teori Motivasi dan Pengukurannya, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wiyantoro, C. E. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Jember. <https://repository.unej.ac.id/xmlui/handle/123456789/58029>
- Wujud, M. F. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada Ekspedisi Ninja Express Pasuruan [Undergraduate, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim]. <http://etheses.uin-malang.ac.id/46849/>
- Wulandari Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng). *Diponegoro Journal of Management*, 8(4), 43–57., T., & Ratnawati, I. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
- Yukl, Gary. (2005). Kepemimpinan dalam Organisasi (jilid 2, cet. ke-1). Jakarta: Indeks.

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Galuh Nurani Amalia Rizki
Tempat, tanggal lahir : Gisting, 02 Maret 2002
Alamat Asal : Desa Break Meayer Dusun V Landbaw, Kec. Gisting Kab. Tanggamus
Telepon/Hp : 085809503041
E-mail : emailkuliahaluh@gmail.com

Pendidikan Formal

2006 – 2008 : TK Raudhatul Atfhal Mathla'ul Anwar Landbaw
2008 – 2014 : Madrasah Ibtidaiyah Mathla'ul Anwar Landbaw
2014 – 2017 : Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Landbaw
2017 – 2020 : SMA Negeri 1 Sumberejo
2020 – 2023 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2020 – 2021 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2021 – 2022 : Program Pengembangan Bahasa Inggris (PPBI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

LAMPIRAN 2

BUKTI PLAGIARISME



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, MM
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Galuh Nurani Amalia Rizki
NIM : 200501110084
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA: STUDI PADA PERUSAHAAN EKSPEDISI J&T CARGO KOTA MALANG**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

| SIMILARTY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|-----------------|------------------|-------------|---------------|
| 17% | 17% | 7% | 4% |

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Desember 2023

UP2M



Puji Endah Purnamasari, MM

LAMPIRAN 3

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN EKSPEDISI J&T CARGO KOTA MALANG



Kepada responden yang terhormat, saya Galuh Nurani Amalia Rizki mahasiswa S1 Manajemen, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Perkenankan saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan anda menjadi reponden pada penelitian ini. Demi tercapainya hasil penelitian yang diinginkan, mohon kesediaan responden untuk menjawab kuesioner ini dengan lengkap dan sebenar-benarnya. Semua hasil dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk

Hormat Saya, Peneliti

Galuh Nurani Amalia Rizki

A. DATA RESPONDEN

Mohon diisi dengan benar hal-hal dibawah ini.

Petunjuk: Pilihlah salah satu jawaban yang paling anda anggap benar dengan memberikan tanda centang (√) pada kotak yang telah disediakan.

1. Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan
2. Divisi :
3. Status Pekerjaan : PKWT Magang
4. Lama Bekerja di Perusahaan ini : < 6 Bulan > 6 Bulan

B. KUESIONER

Petunjuk: Pilihlah salah satu jawaban yang paling anda anggap benar dengan memberikan tanda centang (√) pada kotak yang telah disediakan.

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Setuju

4 = Sangat Setuju

| Kode | PERNYATAAN | SKOR PENILAIAN | | | |
|-------|---|----------------|---------|--------|---------|
| | | 1 STS | 2 TS | 3 S | 4 SS |
| GKT 1 | Pimpinan saya memiliki visi yang jelas mengenai perusahaan | | | | |
| GKT 2 | Pimpinan saya mampu menjelaskan visi dan tujuannya dengan baik | | | | |
| GKT 3 | Pimpinan saya memiliki rasa percaya diri dan keyakinan untuk melakukan sesuatu | | | | |
| GKT 4 | Pimpinan saya mampu menginspirasi karyawannya | | | | |
| GKT 5 | Pimpinan saya mampu memberikan gagasannya | | | | |
| GKT 6 | Pimpinan saya dapat memotivasi karyaannya | | | | |
| GKT 7 | Pimpinan saya mampu membangkitkan kecerdasan dan rasionalitas karyawan | | | | |
| GKT 8 | Pimpinan saya selalu memberikan dorongan kepada karyawan agar memiliki inovasi, kreativitas dan pengembangan diri | | | | |
| GKT 9 | Pimpinan saya menyadari dan dapat menggunakan kecerdasannya | | | | |

| | | | | | |
|--------|---|--|--|--|--|
| GKT 10 | Pimpinan saya mampu memberikan nasihat yang bermakna | | | | |
| GKT 11 | Pimpinan saya memberikan pelatihan yang dibutuhkan | | | | |
| GKT 12 | Pimpinan saya dapat menjadi pendengar yang baik bagi karyawan | | | | |
| GKT 13 | Pimpinan saya memberikan penilaian kerja kepada bawahan sesuai dengan aturan perusahaan dan prestasi yang dicapai bawahan | | | | |
| GKT 14 | Pimpinan saya lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi | | | | |
| GKT 15 | Pimpinan saya melakukan evaluasi sesuai prosedur dan aturan perusahaan | | | | |
| GKT 16 | Pimpinan saya selalu meningkatkan kompetensi diri | | | | |
| GKT 17 | Pimpinan saya menerima kritik dan saran dari bawahan sebagai bentuk perbaikan diri | | | | |
| GKT 18 | Pimpinan saya selalu belajar dari kesalahan | | | | |
| GKT 19 | Pemimpin saya selalu peduli terhadap permasalahan yang dihadapi bawahannya dengan memberikan arahan yang tepat | | | | |
| GKT 20 | Pemimpin mengatasi permasalahan yang terjadi dengan berpijak pada permasalahan yang lalu, sebagai pembanding guna meningkatkan kinerja bawahannya | | | | |
| GKT 21 | Pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang di lakukan | | | | |

| Motivasi Kerja (MK) | | 1 STS | 2 TS | 3 S | 4 SS |
|---------------------|---|----------|---------|--------|---------|
| MK 1 | Saya bisa menggunakan perlengkapan K3 yang dikelola dengan baik oleh perusahaan | | | | |
| MK 2 | Saya mendapatkan informasi apabila terdapat keadaan darurat | | | | |
| MK 3 | Saya mendapatkan perlindungan dari perusahaan | | | | |
| MK 4 | Saya dapat bersosialisasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja | | | | |
| MK 5 | Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan | | | | |
| MK 6 | Saya berkomunikasi dengan baik terhadap seluruh warga perusahaan | | | | |
| MK 7 | Saya mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi yang saya raih | | | | |
| MK 8 | Saya mendapat penghormatan dari rekan kerja atas pekerjaan yang saya lakukan | | | | |
| MK 9 | Saya merasa dihargai | | | | |
| MK 10 | Saya memiliki kebebasan berinovasi untuk menyelesaikan pekerjaan | | | | |
| MK 11 | Saya mendapat kesempatan untuk promosi jabatan | | | | |

| | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|
| MK 12 | Saya mendapat kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya | | | | |
| MK 13 | Saya melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh | | | | |
| MK 14 | Saya menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawab saya | | | | |
| MK 15 | Saya memberikan perhatian penuh dan konsentrasi terhadap pekerjaan | | | | |
| MK 16 | Saya sebagai karyawan selalu mengikuti pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja | | | | |
| MK 17 | Pemberian materi dan arahan yang tepat memudahkan saya dalam melakukan pekerjaan. | | | | |
| MK 18 | Saya diberikan kesempatan yang sama (tanpa memandang RAS) untuk meningkatkan kemampuan dan karir ke jenjang yang lebih tinggi lagi di perusahaan | | | | |

| Kepuasan Kerja (KK) | | 1 STS | 2 TS | 3 S | 4 SS |
|---------------------|---|----------|---------|--------|---------|
| KK 1 | Saya melakukan tugas praktek dan pengendalian kerja | | | | |
| KK 2 | Saya merasa puas apabila tugas yang saya kerjakan dianggap menarik | | | | |
| KK 3 | Saya merasa pekerjaan yang dijalani saat ini sudah sesuai dengan tujuan karir saya | | | | |
| KK 4 | Saya mendapat perhatian dari pimpinan | | | | |
| KK 5 | Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan | | | | |
| KK 6 | Saya akan merasa puas apabila dianggap sebagai bagian yang penting dari perusahaan | | | | |
| KK 7 | Semua karyawan perusahaan ini memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi | | | | |
| KK 8 | Keadilan kebijakan promosi karyawan sudah diterapkan dengan baik di perusahaan ini | | | | |
| KK 9 | Adanya promosi yang dilakukan oleh perusahaan membuat karyawan termotivasi untuk terus berkembang dan maju | | | | |
| KK 10 | Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya | | | | |
| KK 11 | Jika saya mendapat dukungan dari rekan kantor, saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik | | | | |
| KK 12 | Seluruh rekan kerja bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan | | | | |
| KK 13 | Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan jumlah pekerjaan dan tanggung jawab yang saya emban | | | | |
| KK 14 | Besar dan jenis tunjangan dari perusahaan yang saya terima sudah sesuai | | | | |
| KK 15 | Menurut saya pembagian insentif sudah adil | | | | |

| | | | | | |
|-------|---|--|--|--|--|
| KK 16 | Saya berada di lingkungan kerja yang menyenangkan | | | | |
| KK 17 | Saya mendapat fasilitas kerja yang mendukung pekerjaan saya | | | | |
| KK 18 | Suasana kekeluargaan dalam bekerja terjalin dengan baik | | | | |

| Kinerja (K) | | 1 STS | 2 TS | 3 S | 4 SS |
|-------------|--|----------|---------|--------|---------|
| K 1 | Kuantitas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan saya | | | | |
| K 2 | Hasil pekerjaan saya lebih baik dari sebelumnya | | | | |
| K 3 | Saya dapat memenuhi dengan banyaknya beban pekerjaan yang diberikan | | | | |
| K 4 | Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti | | | | |
| K 5 | Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain | | | | |
| K 6 | Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu menguasai bidang pekerjaan yang diberikan untuk mencapai hasil yang baik | | | | |
| K 7 | Saya memiliki catatan kehadiran yang baik dalam rapor kehadiran saya di tempat kerja | | | | |
| K 8 | Saya datang tepat waktu | | | | |
| K 9 | Saya memberikan keterangan yang jujur mengenai alasan ketidakhadiran saya | | | | |
| K 10 | Saya mampu menyelesaikan masalah secara mandiri | | | | |
| K 11 | Saya memiliki kreativitas yang dapat meningkatkan citra perusahaan | | | | |
| K 12 | Saya yakin dengan kemampuan saya dalam bekerja | | | | |
| K 13 | Saya bertanggungjawab atas pekerjaan saya | | | | |
| K 14 | Saya berani mengakui kesalahan | | | | |
| K 15 | Saya mampu memperbaiki kesalahan yang saya lakukan | | | | |
| K 16 | Saya mampu memberi saran dalam penyelesaian masalah | | | | |
| K 17 | Saya inisiatif dalam mencari tata kerja baru | | | | |
| K 18 | Saya berinisiatif membantu rekan ataupun pimpinan apabila dibutuhkan | | | | |

LAMPIRAN 4

DISTRIBUSI FREKUENSI

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Laki-Laki | 58 | 80,6% |
| Perempuan | 14 | 19,4% |
| JUMLAH | 72 | 100% |

Divisi

| Divisi | Jumlah Responden | Persentase |
|------------------------|------------------|------------|
| Supervisor | 1 | 1,4% |
| Admin | 8 | 11,1% |
| Kepala <i>Driver</i> | 1 | 1,4% |
| <i>Driver</i> | 34 | 47,2% |
| Kepala <i>Sprinter</i> | 1 | 1,4% |
| <i>Sprinter</i> | 27 | 37,5% |
| JUMLAH | 72 | 100% |

Usia

| Usia | Jumlah Responden | Persentase |
|------------|------------------|------------|
| < 30 Tahun | 49 | 68,1% |
| > 30 Tahun | 23 | 31,9% |
| JUMLAH | 72 | 100% |

2. Deskripsi Jawaban Responden

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

| | GKT1 | GKT2 | GKT3 | GKT4 | GKT5 | GKT6 | GKT7 | GKT8 | GKT9 | GKT10 | GKT11 | GKT12 | GKT13 | GKT14 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 7 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 8 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 14 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 16 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 19 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 21 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 23 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 27 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 29 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 46 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 53 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 54 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 56 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 63 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 65 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 69 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 70 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 71 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 72 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 73 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

Motivasi Kerja (X2)

| | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|
| 1 | MK1 | MK2 | MK3 | MK4 | MK5 | MK6 | MK7 | MK8 | MK9 | MK10 | MK11 | MK12 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 7 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 8 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 12 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 18 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 19 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 20 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 27 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 32 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |

LAMPIRAN 5

HASIL UJI PENELITIAN

Outer Loading



Cross Loading

| | GKT(X1) | K(Y) | KK(Z) | MK(X2) |
|-------|---------|-------|-------|--------|
| GKT1 | 0.878 | 0.529 | 0.583 | 0.688 |
| GKT10 | 0.678 | 0.555 | 0.576 | 0.639 |
| GKT11 | 0.791 | 0.482 | 0.657 | 0.614 |
| GKT12 | 0.789 | 0.541 | 0.636 | 0.642 |
| GKT13 | 0.828 | 0.495 | 0.656 | 0.652 |
| GKT14 | 0.812 | 0.482 | 0.649 | 0.677 |
| GKT2 | 0.837 | 0.540 | 0.598 | 0.641 |
| GKT3 | 0.860 | 0.551 | 0.607 | 0.698 |
| GKT4 | 0.800 | 0.430 | 0.583 | 0.634 |
| GKT5 | 0.816 | 0.530 | 0.613 | 0.700 |
| GKT6 | 0.783 | 0.493 | 0.553 | 0.606 |
| GKT7 | 0.785 | 0.489 | 0.539 | 0.585 |
| GKT8 | 0.728 | 0.332 | 0.464 | 0.459 |
| GKT9 | 0.803 | 0.465 | 0.543 | 0.644 |
| K1 | 0.489 | 0.656 | 0.523 | 0.496 |
| K10 | 0.474 | 0.834 | 0.612 | 0.604 |
| K11 | 0.427 | 0.736 | 0.494 | 0.533 |
| K12 | 0.459 | 0.726 | 0.557 | 0.520 |
| K2 | 0.515 | 0.660 | 0.608 | 0.595 |
| K3 | 0.560 | 0.756 | 0.480 | 0.593 |
| K4 | 0.524 | 0.759 | 0.589 | 0.545 |
| K5 | 0.368 | 0.794 | 0.574 | 0.589 |
| K6 | 0.484 | 0.820 | 0.534 | 0.646 |
| K7 | 0.501 | 0.835 | 0.637 | 0.629 |
| K8 | 0.450 | 0.815 | 0.585 | 0.592 |
| K9 | 0.439 | 0.723 | 0.472 | 0.558 |

| | GKT(X1) | K(Y) | KK(Z) | MK(X2) |
|------|---------|-------|-------|--------|
| K8 | 0.450 | 0.815 | 0.585 | 0.592 |
| K9 | 0.439 | 0.723 | 0.472 | 0.558 |
| KK1 | 0.526 | 0.724 | 0.676 | 0.654 |
| KK10 | 0.570 | 0.455 | 0.772 | 0.660 |
| KK11 | 0.676 | 0.685 | 0.792 | 0.666 |
| KK12 | 0.625 | 0.531 | 0.793 | 0.630 |
| KK2 | 0.483 | 0.434 | 0.639 | 0.479 |
| KK3 | 0.363 | 0.592 | 0.621 | 0.589 |
| KK4 | 0.610 | 0.496 | 0.726 | 0.549 |
| KK5 | 0.463 | 0.416 | 0.639 | 0.484 |
| KK6 | 0.464 | 0.479 | 0.750 | 0.514 |
| KK7 | 0.522 | 0.402 | 0.664 | 0.439 |
| KK8 | 0.468 | 0.519 | 0.697 | 0.583 |
| KK9 | 0.442 | 0.267 | 0.679 | 0.453 |
| MK1 | 0.496 | 0.460 | 0.626 | 0.736 |
| MK10 | 0.613 | 0.629 | 0.607 | 0.782 |
| MK11 | 0.553 | 0.539 | 0.666 | 0.796 |
| MK12 | 0.686 | 0.640 | 0.645 | 0.856 |
| MK2 | 0.413 | 0.535 | 0.522 | 0.677 |
| MK3 | 0.670 | 0.644 | 0.588 | 0.744 |
| MK4 | 0.720 | 0.658 | 0.693 | 0.818 |
| MK5 | 0.687 | 0.625 | 0.658 | 0.821 |
| MK6 | 0.668 | 0.507 | 0.691 | 0.717 |
| MK7 | 0.670 | 0.619 | 0.594 | 0.804 |
| MK8 | 0.716 | 0.679 | 0.680 | 0.867 |
| MK9 | 0.555 | 0.565 | 0.594 | 0.777 |

Contract Reliability and Validity

| | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|---------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| GKT(X1) | 0.957 | 0.958 | 0.961 | 0.641 |
| K(Y) | 0.933 | 0.935 | 0.943 | 0.580 |
| KK(Z) | 0.908 | 0.914 | 0.922 | 0.499 |
| MK(X2) | 0.943 | 0.945 | 0.950 | 0.616 |

R-square

| | R-square | R-square adjusted |
|-------|----------|-------------------|
| K(Y) | 0.618 | 0.601 |
| KK(Z) | 0.676 | 0.666 |

Path Coefficient

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
|-----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| GKT(X1) → K(Y) | -0.049 | -0.037 | 0.179 | 0.277 | 0.782 |
| GKT(X1) → KK(Z) | 0.273 | 0.286 | 0.113 | 2.413 | 0.016 |
| KK(Z) → K(Y) | 0.362 | 0.358 | 0.176 | 2.060 | 0.039 |
| MK(X2) → K(Y) | 0.506 | 0.504 | 0.167 | 3.027 | 0.002 |
| MK(X2) → KK(Z) | 0.587 | 0.576 | 0.113 | 5.177 | 0.000 |

Specific Indirect Effect

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
|------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| GKT(X1) → KK(Z) → K(Y) | 0.099 | 0.105 | 0.072 | 1.381 | 0.167 |
| MK(X2) → KK(Z) → K(Y) | 0.212 | 0.201 | 0.103 | 2.058 | 0.040 |